

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ULUSLARARASI BİR ŞİRKETTE FARKLI
KUŞAKLARA AİT ÇALIŞANLARIN POZİTİF
PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİNİN
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Cansu EROL

Danışman

Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

İZMİR – 2018

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Uluslararası Bir Şirkette Farklı Kuşaklara Ait Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

....../....../.....

Cansu EROL

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Uluslararası Bir Şirkette Farklı Kuşaklara Ait Çalışanların Pozitif Psikolojik

Sermaye Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma

Cansu EROL

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Günümüzde örgütlerin yapıları değişirken çalışanlarda refah seviyesi ve ömrü uzatan demografik değişiklikler gözlemlenmekte ve iş hayatındaki çeşitli kuşakların çalışma alanlarında çoğu kez anlaşmazlıklar, çatışmalar ve sorunlar yaşandığı görülmektedir. Bu tez çalışması kapsamında pozitif psikolojik sermaye kavramı ile birlikte, alan yazınında iş yaşamında birlikte çalışan kuşaklar hakkında yapılmış mevcut araştırmalara, araştırmaların yöntem ve bulgularına ve aynı zamanda önerilere yer verilmektedir.

Tezin konusunu oluşturan pozitif psikolojik sermaye ile kuşaklar kavramları uluslararası bir şirkette yapılan anket araştırması ile incelenmiştir. Yazında her bir kavram ile ilgili yapılmış pek çok araştırma bulunmasına rağmen her iki kavramın birlikte ele alındığı çalışma sayısı oldukça azdır. Dolayısıyla bu çalışmanın bilimsel bilgi birikimine bu anlamda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kavramlar: Pozitif Psikoloji, Pozitif Psikolojik Sermaye, Kuşaklar

ABSTRACT

Master's Thesis

A Survey about Positive Psychological Capital of Different Generations That Work at an International Company

Cansu EROL

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

While the structures of organizations change, some demographic changes are also observed with the increasing level of welfare and prolonging life time. It is observed that there are often conflicts, disagreements and problems in the fields of the various generations of working life. Within the content of this thesis, together with the concept of positive psychological capital, the current researches about the generations working together in business life in the field literature, the methods and findings of the researches and the suggestions are given at the same time.

The concepts of positive psychological capital and generations that constitute the subject of the thesis are examined by a questionnaire survey conducted within an international company. Despite the fact that there are many researches on each concept in the literature, the number of studies that are handled by both concepts is very small. Therefore, it is thought that this study will contribute scientific knowledge accumulation in this sense. very valuable for the literature.

Key Words: Positive Pscyhology, Positive Psychological Capital, Generations.

**ULUSLARARASI BİR ŞİRKETTE FARKLI KUŞAKLARA AİT
ÇALIŞANLARIN POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİNİN
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA
İÇİNDEKİLER**

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
TABLOLAR LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
EKLER LİSTESİ	xiv

GİRİŞ	1
-------	---

**BİRİNCİ BÖLÜM
POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMI**

1.1. POZİTİF PSİKOLOJİ KAVRAMI	3
1.1.1. Psikoloji ve Pozitif Psikolojinin Tanımı	3
1.1.2. Pozitif Psikolojinin Gelişimi	5
1.1.3. Pozitif Psikolojinin Yeri	8
1.2. POZİTİF ÖRGÜTSEL DÜŞÜNCE OKULU	12
1.3. POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ	16
1.4. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYEDEN ÖNCEKİ SERMAYE TÜRLERİ	19
1.5. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMI	24
1.5.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları	26
1.5.1.1. Öz Yeterlilik	28
1.5.1.2. Umut	33
1.5.1.3. İyimserlik	37
1.5.1.4. Dayanıklılık	40

1.6. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN GELİŞTİRİLMESİ	42
---	----

İKİNCİ BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI

2.1. KUŞAK KAVRAMININ TANIMI	55
2.2. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI	55
2.2.1. Sessiz Kuşak	59
2.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı	63
2.2.3. X Kuşağı	68
2.2.4. Y Kuşağı	74
2.2.5. Z Kuşağı	87
2.3. KUŞAKLARIN POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLE İLİŞKİSİ	92

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSLARARASI BİR ŞİRKETTE FARKLI KUŞAKLARA AİT ÇALIŞANLARIN POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	96
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI	96
3.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri	96
3.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	97
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	97
3.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	97
3.3.2. Araştırmanın Örneklemi	98
3.3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	98
3.3.3.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği	98
3.3.3.2. Kişisel Bilgi Formu	100
3.3.4. Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol	101
3.3.5. Verilerin Analizi	101
3.4. VERİLER VE BULGULAR	101

3.4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Veriler	101
3.4.2. Araştırmada Kullanılan Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirliği	107
3.4.2.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Faktör Analizi	107
3.4.2.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Güvenilirliği	110
3.4.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Madde Analizi	111
3.4.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi	113
3.4.5. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Korelasyon Analizi	114
3.4.6. Pozitif Psikolojik Sermayenin Demografik Değişkenlerle İlişkisi	115
3.4.6.1. Cinsiyet ve Pozitif Psikolojik Sermaye	117
3.4.6.2. Medeni Durum ve Pozitif Psikolojik Sermaye	117
3.4.6.3. Eğitim Durumu ve Pozitif Psikolojik Sermaye	118
3.4.6.4. Görev ve Pozitif Psikolojik Sermaye	119
3.4.6.5. Şirketteki Çalışma Süresi ve Pozitif Psikolojik Sermaye	119
3.4.6.6. Kuşaklar ve Pozitif Psikolojik Sermaye	120
SONUÇ VE ÖNERİLER	122
KAYNAKÇA	129
EKLER	

KISALTMALAR

(akt.)	Aktaran
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
APA	American Psychological Association
ASQ	Attributional Style Questionnaire
BB	Baby Boomer (Bebek Patlaması)
Bkz.	Bakınız
CAVE	Content Analysis of Verbal Explanations
CQ	Congressional Quart
Df	Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)
EMEA	Europe, The Middle East and Africa
ERC	Economic Research Center
Gmy	Genel Müdür Yardımcısı
GSYİH	Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla
IPPA	International Positive Psychology Association
IQ	Intelligence Quotient
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LOT	Life Orientation Test
NBES	National Business Ethics Survey
POB	Positive Organizational Behavior
POS	Positive Organizational Scholarship
PSQ	Psychological Capital Questionnaire
PsyCap	Psychological Capital
PWC	PricewaterhouseCoopers
s.	Sayfa no
S.E.S	Sosyo Ekonomik Statü
SPSS	Statistical Package for The Social Sciences
TDK	Türk Dil Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri

y.y.

Yüzyıl



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kuşakların Kronolojik Olarak Tanımlanması	s. 57
Tablo 2: Farklı Kaynaklarda Yer Alan Kuşak Sınıflandırmaları	s. 58
Tablo 3: Araştırmada Kullanılan Kuşak Sınıflandırması	s. 59
Tablo 4: Türkiye’ nin 1929 ve 1945 Yıllarındaki Göstergeleri	s. 61
Tablo 5: Türkiye’nin 1946 ve 1964 Yıllarındaki Göstergeleri	s. 67
Tablo 6: Türkiye’nin 1965 ve 1979 Yıllarındaki Göstergeleri	s. 73
Tablo 7: Türkiye’nin 1980 ve 1994 Yıllarındaki Göstergeleri	s. 81
Tablo 8: Türkiye’nin 1995 ve 2002 Yıllarındaki Göstergeleri	s. 82
Tablo 9: Türkiye’nin 2004 ve 2014 Yılındaki Göstergeleri	s. 88
Tablo 10: Pozitif Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutlarının Puanları Arasındaki Farklılıklar	s. 95
Tablo 11: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği	s. 99
Tablo 12: Örneklemenin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	s. 102
Tablo 13: KMO ve Bartlett Testi Çıktıları	s. 107
Tablo 14: Dönüştürülmüş Temel Bileşen Analizi Sonuçları	s. 108
Tablo 15: Luthans vd., (2007)’ye Göre Olası Gelecek Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları	s. 109
Tablo 16: Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının İç Tutarlılık Katsayıları	s. 111
Tablo 17: Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının Madde Analizi Bulguları	s. 112
Tablo 18: Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının Puanları	s. 113
Tablo 19: Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutları İçin Tek Örneklem T Testi Sonuçları	s. 114
Tablo 20: Alt Boyutların Kendi Aralarındaki Korelasyonları	s. 115
Tablo 21: Cinsiyete Göre Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarından Alınan Puanların Ortalama ve Standart Sapmaları	s. 116
Tablo 22: Medeni Duruma Göre Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarından Alınan Puanların Ortalama ve Standart Sapmaları	s. 117

Tablo 23: Eğitim Durumuna Göre Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarından Alınan Puanların Ortalama ve Standart Sapmaları	s. 118
Tablo 24: Şirketteki Çalışma Süresine Göre Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarından Alınan Puanların Ortalama ve Standart Sapmaları	s. 119
Tablo 25: Kuşaklara Göre Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarından Alınan Puanların Ortalama ve Standart Sapmaları	s. 121



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Pozitif Psikoloji İle Geleneksel Psikolojinin İlişkisi	s. 10
Şekil 2: Pozitif Psikoloji Zihin Haritası	s. 11
Şekil 3: Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu Yaklaşım Düzeyleri	s. 19
Şekil 4: Pozitif Psikolojik Sermayeden Önceki Sermaye Türleri	s. 20
Şekil 5: Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları	s. 27
Şekil 6: Y Kuşağı Yaşam Basamakları	s. 84
Şekil 7: Araştırmanın Modeli	s. 98
Şekil 8: Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı	s. 104
Şekil 9: Örneklemin Kuşaklara Göre Dağılımı	s. 104
Şekil 10: Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı	s. 105
Şekil 11: Örneklemin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	s. 105
Şekil 12: Örneklemin Görev Durumuna Göre Dağılımı	s. 106
Şekil 13: Örneklemin Şirkette Çalışma Süresine Göre Dağılımı	s. 106

EKLER LİSTESİ

EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ek s. 1



GİRİŞ

Günümüzde örgütlerde geleneksel, beşeri ve sosyal sermayenin ötesinde olan insan sermayesinin en iyi biçimde kullanılması gerekmektedir. Çünkü diğer sermaye türlerine nazaran insan sermayesi rakipler tarafından taklit edilemez bir özelliğe sahiptir, bu da sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama konusunda örgütlere avantajlar sağlamaktadır. Pozitif psikoloji kavramı hümanistik psikoloji, faydacılık vb. akımlardan etkilenmiş olmakla birlikte ilk olarak Martin Seligman ve çalışma arkadaşları tarafından kavramsallaştırılmıştır. Pozitif psikoloji akımından hareketle pozitif örgütsel düşünce okulu ve pozitif örgütsel davranış olmak üzere iki akım ortaya çıkmıştır. Pozitif psikolojik sermaye kavramı, genellikle organizasyonel alanda uygulanan pozitif psikolojideki kuram ve araştırmalar temelinde ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda her durum ve şarta uygun farklı uygulamalarla bireysel ve örgütsel performansın gelişimine katkıda bulunan bir yapıya sahiptir. Pozitif psikolojik sermaye kavramının alt boyutları; iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve dayanıklılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugüne kadar pozitif psikolojik sermayenin iş performansı, motivasyon, liderlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini, güven ve tükenmişlik gibi birçok kavramla ilişkisine yönelik çeşitli araştırmalar yapılmış olmasına rağmen kuşaklar konusu ile ilişkisini araştıran çalışmalar sınırlı kalmıştır.

İnsanların hayata bakış açıları, algıları ve beklentileri zamana bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Kuşak kavramının araştırılmasında çok büyük katkıları olan Neil Howe ve William Strauss kuşaklarla ilgili yazdıkları kitaplarında kuşak oluşumlarının tarihçesini, kuşaklara ait döngüleri ve belirli prototiplerin yıllar içerisinde takip eden bir şekilde benzer özellikler gösterdiğini fark etmiştir. Bu da diğer araştırmacıların kavrama olan ilgisini arttırmıştır. Kuşağın tanımlanması ise şöyledir; aynı zamanlarda yaşamış belirli benzer özellikleri olan bireylerin oluşturduğu gruplardır. Günümüzde kuşak sınıflandırması birçok çalışmada; tarih sıralamasına göre Sessiz, Bebek Patlaması, X, Y ve Z Kuşağı olarak yapılmaktadır. Çalışma hayatında birlikte çalışan farklı kuşakların yaşadıkları çatışmalar veya olumlu paylaşımlar ve olaylar kuşkusuz sosyal yaşam ve iş hayatı açısından örgütlerin tüm çalışma düzenini etkilemektedir ve yönetilmesi gerekmektedir.

Bu tez çalışmasının birinci bölümünde önce pozitif psikoloji kavramı incelenmekte ardından bunun çalışma hayatına yansıması olan pozitif psikolojik sermaye kavramının literatür incelemesine yer verilmektedir. Bölümde pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olan iyimserlik, umut, dayanıklılık ve öz yeterlilik kavramları ayrı başlıklar halinde anlatılmakta ve bu boyutların nasıl ortaya çıktığı ve çeşitli yöntemlerle nasıl geliştirilebileceği hakkında fikirlere yer verilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kuşak kavramı tanımlanmakta, kuşaklarla ilgili sınıflandırmalara yer verilmekte ve son olarak kuşakların (özellikle iş hayatında aktif olarak çalışan) özelliklerinin detaylı incelemesi yapılmaktadır. Kuşakların psikolojik sermaye ile ilişkisine bakıldığında hem ülkemizdeki yazında hem de yabancı yazında kavramların birlikte incelenmesine ilişkin farkındalığın az olduğu görülmüştür bu nedenle çalışmanın bu yönde katkı vermesi beklenmektedir.

Tez çalışmasının son bölümünde, uluslararası bir şirkette çalışan farklı kuşaklara ait kişilerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın amacı ve önemi açıklanmakta, ardından araştırmanın ön kabulleri ve sınırlılıkları ile yöntemine ve sonrasında elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Araştırmanın sonucuna göre, araştırmanın başlangıcında kurulan hipotezlerin hepsinin kabul edildiği ve sonuçların literatür tarafından desteklendiği görülmektedir. Son olarak, tez çalışmasının, sonuç ve öneriler bölümünde, araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar tartışılmakta ve hem bireylere hem de örgütlere faydalı olabileceği düşünülen bazı önerilere yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMI

Çalışmanın birinci bölümünde; öncelikle pozitif psikoloji kavramı açıklanmakta, bu kavramın örgütlerdeki uzantısı olan pozitif psikolojik sermaye kavramından önceki sermaye türlerinin ortaya çıkışından bahsedilmekte, pozitif psikolojik sermaye kavramı tanımlanmakta ve pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olan iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve dayanıklılık kavramları ise detaylı bir şekilde incelenmektedir.

1.1. POZİTİF PSİKOLOJİ KAVRAMI

Bu bölümde genel anlamda psikoloji ve pozitif psikolojinin tanımından, pozitif psikolojinin gelişimi ve günümüzdeki yerinden bahsedilmektedir.

1.1.1. Psikoloji ve Pozitif Psikolojinin Tanımı

Tarihte psikolojiye dair ilk izler Yunan filozofların yazılarına kadar uzanmaktadır. Psikoloji Yunanca'da psyche (ruh, zihin) ve logos (bilim) kelimelerinin birleşmesinden oluşmaktadır. Kavram ilk olarak 16. yüzyılda tanımlanmıştır. Psikolojinin bilim olarak kabul edilmesi ise 1879 yılında Wilhelm Wundt'un Almanya-Leipzig Üniversitesi'nde yaptığı çalışmalar ile başlamaktadır (<http://www.izu.edu.tr/tr-TR/psikoloji-nedir/1498/page.aspx>). İlerleyen yıllarda psikolojinin tanımı giderek değişmekte, aklın ve bilimin incelenmesine odaklanmaktadır. 1920'lerden sonra ise davranış ve süreçlerin bilimsel olarak araştırılması haline gelmektedir (Piotrowski, 2005: 662). Atkinson (2002)'un tanımına göre psikoloji, insanların davranışlarını ve bu davranışların oluşumunu inceleyen bir bilim dalıdır.

Pozitif psikoloji; insanların, grupların ve örgütlerin optimal işleyişi ve gelişimine katkıda bulunan koşul ve süreçlerin araştırılmasıdır. Bu şekilde tanımlanan pozitif psikolojinin, William James'in 1902'de "sağlıklı zihinler" olarak adlandırdığı yazılara, 1958'de Allport'un olumlu insan özelliklerine olan ilgisine, Cowan'ın çocuklarda ve ergenlerde dayanıklılık üzerine yaptığı araştırmalara, 1968'de Maslow'un hasta insanlar yerine sağlıklı insanlara yönelik çalışmanın savunuculuğuna uzanan uzun bir geçmişi vardır (Gable ve Haidt, 2005: 104).

Tüm bu gelişmelerin sonucu olarak psikolojinin öncüsü olan Martin Seligman ve bir grup çalışma arkadaşı tarafından psikolojide yeni ve olumlu bir akım

oluşturulmuş ve bu akıma pozitif psikoloji adı verilmiştir. 21 Ağustos 1999'da yapılan 107. APA Yıllık Kongresi'nde Seligman, gündemini geleneksel psikolojinin patoloji odaklı konumunu düzeltmek olarak belirlemiş ve bu konunun tanınması için bir yol açmıştır. Pozitif psikolojiye göre; öznel seviyedeki pozitif psikoloji alanı; (geçmiş için) iyi oluş, tatmin ve memnuniyet, (gelecek için) iyimserlik ve umut, (şimdiki zaman için) mutluluk ve akış gibi değerli öznel deneyimlere dayanmaktadır. Bireysel seviyede; kişilerarası beceri, estetik duyarlılık, sevgi ve kabiliyet kapasitesi, cesaret, ileri görüşlülük, azim, affetme, özgünlük, manevilik, yüksek yetenek ve bilgelik gibi pozitif bireysel özelliklerle ilgilidir. Grup düzeyinde ise bireyleri daha iyi vatandaşlığa doğru yönlendiren sorumluluk, manevi ilgi, özgecilik (başkalarını düşünme), nezaket, ölçülü olma, tolerans ve iş ahlakı gibi sivil erdemlerle ilgilidir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Tarhan vd., (2014)'e göre pozitif psikolojinin ilgilendiği dört ana başlık bulunmaktadır. Bunlar; "öz yönetim, öz bilinç, ilişki yönetimi ve sosyal bilinç"dir. Seligman'a göre ise pozitif psikolojinin esnek optimizm (iyimserlik) ve otantik mutluluk olmak üzere iki amacı vardır. Esnek optimizm kavramı ile anlatılmak istenen her şeye iyi yönünden bakmak olan Polyannacılık değildir. Bir takım olumlu kalıp düşüncelerin ve olumlu kalıp duyguların öğrenilmesi ve yaşam boyu sürdürülmesidir. Otantik mutluluk ise ancak belli bir süre verilen emek ve çabayla elde edilebilmektedir (akt. Tarhan vd., 2014: 20).

Lyubomirsky (2001) mutluluğun yaratılması ve sürdürülmesinde nesnel faktörlerin öznel yorumlanmasının önemini tartışmaktadır ve mutlu insanların yaşam olaylarını mutluluğu pekiştirecek ve teşvik edecek şekilde görmesi fikrini desteklemektedir. Buna göre başarısızlıktan kaçınan insanlardan ziyade hedeflerine son derece bağlı ve ne olursa olsun başarı odaklı bireylerin arasında mutluluğun daha yaygın olduğu görülmektedir. Aynı zamanda mutlu insanların olumsuz olaylar karşısında gösterdikleri pozitif bir yan arama, mizahi şekilde değerlendirme, maneviyat ve inanç yoluyla rahatlama gibi bir takım yöntemlerden bahsetmektedir (akt. Akın-Little ve Little, 2004: 159).

Pozitif psikoloji bireylerin mutluluğu yanı sıra bunun grup düzeyinde de elde edilmesiyle ilgilenmektedir. Pozitif psikoloji alanı kişileri ve grupları nelerin güçsüzleştirdiğine odaklanmaktan ziyade nelerin geliştirdiği ile ilgilenmektedir.

Burada bahsedilen gelişme diğer bir deyişle akış ise pozitif bir ruh sağlığına sahip olmak, büyümek, gelişmek, ruhsal hastalıkların üstesinden gelme çabasında bulunmak, sosyal ortamlarda olumlu hareket etmek ve duygusal olarak zinde hissetmek olarak tanımlanmaktadır (Michalec vd., 2009'dan akt. Hefferon ve Boniwell, 2014: 2).

Bu bilgilere göre pozitif psikolojinin keyifli, dolu ve anlamlı bir yaşamla ilgilendiği söylenebilir. Mutluluğa götüren bu üç yönelim iyi oluşla ilişkilidir. Örneğin; 845 yetişkin üzerinde yapılan bir internet çalışmasında, Peterson vd., (2005) mutluluk için zevk alma, meşguliyet ve anlam olan üç eğilimi değerlendirmiş ve her birinin yaşamsal doyumla ilişkili olduğunu bulmuştur. Park vd., (2009)'nin yaptığı araştırmaya ise 27 farklı milletten 24.836 kişi katılmıştır, bu araştırmanın sonucunda yine benzer bulgulara ulaşılmıştır. Meşguliyet ve anlam yönelimlerinin zevk alma (haz) yönelimine kıyasla yaşam doyumuyla daha kuvvetli bir şekilde ilişkili olduğu saptanmıştır. Buna göre klinik bir uğraş olarak pozitif psikoloji, bireylerin eksik yönlerine odaklanmak ve onları düzeltmek yerine iyi oluşu ve mutluluğu arttırmayı hedeflemektedir. Dolayısıyla pozitif psikoloji geleneksel klinik psikolojinin yerine geçmekten ziyade onun eksik yönünü tamamlamaktadır (akt. Carr, 2016: 12).

1.1.2. Pozitif Psikolojinin Gelişimi

İkinci Dünya Savaşı'ndan önceki dönemlerde, psikolojinin üç ana amacı bulunmaktaydı. Bunlar; insanların yaşamlarını iyileştirmek ruhsal hastalıkları tedavi etmek ve üstün yeteneklerini incelemektir. İkinci Dünya Savaşı sonrası psikoloji alanında çalışan kişiler adeta sağlık çalışanları gibi görev yapmaya başladılar ve bu amaçlardan ilki olan ruhsal hastalıkları tedavi etmeye odaklandılar (Linley, 2009'dan akt. Hefferon ve Boniwell, 2014: 5). Bu durumun olumsuz sonucu olarak psikologlar bozulan alışkanlıkları, bozulan dürtüleri ve bozulan çocuklukları düzeltmeye çalıştılar. Patolojik çalışmalar ise genellikle psikolojinin adeta bir mağdur veya kurban bilimi olarak görülmesine neden oldu (Terjesen, vd., 2004'den akt. Eryılmaz, 2013: 3). Bu durumun olumlu sonucu olarak; ruhsal bozukluklara sağlanan bu destek ile günümüzde en az 14 rahatsızlık (Örneğin; depresyon, madde bağımlılığı, kaygı bozuklukları vb.) tedavi edilebilmekte veya önemli ölçüde rahatlama sağlanabilmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi 2000: 6). Nitekim günümüze

gelindikçe özellikle 1940'lı yıllardan itibaren bu bakış açısı değişmeye başlamıştır. 1948'den beri Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization-WHO) sağlığı *“sadece hastalığın veya güçsüzlüğün bulunmayışı değil, tam bir fiziksel, ruhsal ve sosyal iyilik hali durumu”* olarak tanımlamaktadır (akt. Akın, 2007: 5). Bu yıllardan sonra patolojik çalışmalardan pozitif bireylerin özelliklerine doğru bir geçiş söz konusu olmuştur. Konuyla ilgili günümüze kadar yüzlerce çalışma yapılmış olmasına rağmen hala gelişmekte olan bir alandır ve geleneksel psikoloji konuları içindeki çalışılma oranı diğer konulara göre düşüktür (Luthans, 2002: 697; Çınar, 2011: 2-3).

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000: 5-14), American Psychologist dergisinde yayınlanan ve pozitif psikoloji hareketine katkı sağlayacağını düşündükleri on beş makaleyi – bilgelik (Baltes ve Staudinger, 2000: 122-136), mutluluk (Buss, 2000: 15-23), öznel iyi-oluş (Diener, 2000: 34-43), pozitif gençlik gelişimi (Larson, 2000: 170-183), mükemmellik (Lubinski ve Benbow, 2000: 137-150), bio-kültürel açıdan bireysel gelişim (Massimini ve Delle Fave, 2000: 24-33), mutlu insanların sermayeleri, destekleri ve inançları (Myers, 2000: 56-67), iyimserlik (Peterson, 2000: 44-55), öz-belirleme teorisi, içsel motivasyonu kolaylaştırma, sosyal gelişme ve iyi-oluş (Ryan ve Deci, 2000: 68-78), duygusal durumlar ve beden sağlığı (Salovey vd., 2000: 110-121), öz-belirleme (Schwartz, 2000: 79-88), yaratıcılık (Simonton, 2000: 151-158), psikolojik kaynaklar, pozitif yanılsamalar ve sağlık (Taylor vd., 2000: 99-109), uyumlayıcı zihinsel mekanizmalar (Vaillant, 2000: 89-98), üstün zekâ (Winner, 2000: 159-169) – tartışarak; pozitif psikoloji hareketinin ortaya çıkışını, amaçlarını ve çalışma alanlarını tanıtmışlardır.

Pozitif psikoloji disiplininin varoluşundan önce ‘iyi yaşam’ı inceleyerek bu kavramın doğuşuna ışık tutan çeşitli psikologlar, milletler ve düşünce akımları var olmuştur (Hefferon ve Boniwell, 2014: 8). Bunlardan ilki Marie Jahoda’nın 1958’de ‘İdeal Ruh Sağlığı (Current Concepts of Positive Mental Health)’nı yazması ve sağlıklı bir bireyde var olması gereken altı özelliği (Örneğin; kendini kabul etme, doğru ilişkiler kurma, kendi kendini kontrol edebilme yeteneği) sıralamasıdır (<https://archive.org/details/currentconceptso00jaho>). Bir diğer etki daha önce de bahsedildiği gibi Yunanlı filozoflara dayanmaktadır. Diğer yandan Jeremy Bentham’ın öncü olduğu ve John Stuart tarafından takip edilen faydacılık akımının da bu konuya etkisi olduğu düşünülmektedir. William James’ in ‘Psikolojinin İlkeleri

(1890)' yazısındaki duyguların fiziksel anlamda harekete geçtikten sonra meydana geldiğini savunması yine alana katkı yapan düşünceler arasındadır. 1950 ve 1960'lı yıllarda ortaya çıkan ve psikolojiye bütüncül bir boyut kazandıran hümanistik psikolojinin temel hareket noktası ise; ruh sağlığına ve özellikle cömertlik, memnuniyet, şefkat, mutluluk, ferahlık, nezaket, paylaşma ve gibi olumlu özelliklere odaklanmaktadır. Diğer akımlara göre pozitif psikolojinin en çok etkilendiği akım hümanizm olmuştur. Bu akımın temel varsayımları insanın bir bütün olduğu, davranışlarının bir bütün olarak incelenmesi gerektiği ve insanın doğasının temelde iyi olduğu şeklinde özetlenebilmektedir (Kuzgun, 1985: 1-8). Ancak nitel yöntemlere dayalı olması onu pozitif psikolojiden ayıran yönü olmaktadır. Çünkü pozitif psikoloji deneysel ve nicel yöntemlerle doğa bilimleri gibi bireyin davranışını inceleyen bir yaklaşımdır (Linley vd., 2006: 5). Erich Fromm (1995)'a göre; insan temelde olumsuz düşüncelere ve güdülere sahip bir canlı değildir. Ona göre bir topluluğa ait olma, hayvansal güdülere sahip bir yaşamı aşip yaratıcı ve gelişen bir varlık olma, kendine özgü düşünce yapısına sahip olma gibi temel ihtiyaçlar insan davranışının belirleyici noktalarıdır. Son olarak Maslow, psikolojinin insanın sadece eksik yönlerine değil potansiyeline de odaklanması gerektiğini vurgulamış ve psikolojiye daha olumlu bir yaklaşım getirmeye çalışmıştır. (Maslow, 1954: 201). Ona göre insan kendini gerçekleştirmeye çalışan bir varlıktır ve insan doğası kötü değildir, tam tersine çoğu zaman iyi ya da yansızdır. Dolayısıyla bu bakış açısına sahip olunarak, bu düşünce yapısının açıklığa kavuşturulması gerekmektedir (Maslow, 2001: 163).

Tüm bu bilgiler ışığında Pennsylvania Üniversitesi profesörü Martin Seligman pozitif psikoloji kavramının ortaya atılmasında liderlik etmiştir. Öğrenilmiş çaresizlik kuramı ile ilgili yıllarca yaptığı deneysel araştırma ve elde ettiği başarı sonrasında Seligman, Amerikan Psikologlar Derneği'ne 1998 yılında başkan olarak atanmıştır. 21 Ağustos 1999'da yapılan 107. APA Yıllık Kongresi'nde Seligman, gündemini günümüz psikolojisinin patoloji odaklı konumunu düzeltmek olarak tanıtmaya karar vermiştir. Kendisi başkan olduğundan beri, pozitif psikolojinin sembolik lideri haline gelmiştir (Hefferon ve Boniwell, 2014: 4).

Csikszentmihalyi'ye göre (2009: 205), pozitif psikolojinin sahip olduğu en büyük amaç bireylerin kendileri için daha hoş ve anlamlı bir yaşam sürmesi değildir.

Herkes geçmişte yaşadığı hatalardan kaçınma ve gelecekte bunları tekrar etmeme sorumluluğuna sahiptir ve bireyin hayatta kalması buna bağlıdır. Diğer yandan tüm dinlerin temel sezgilerinden biri bireylerin kendi hayatlarının ötesinde bir sorumluluğa sahip oluşudur. Günümüzde bilim de giderek aynı sorumluluğun farkına varmaktadır. Bugüne kadar iyi ya da kötü olan her şey için insanlık bir güç oluşturmuştur, gelecekte ise başarılması gereken bireylerin kendi hayatlarıyla ilgili sorumlulukları üstlenmesidir.

1.1.3. Pozitif Psikolojinin Yeri

Pozitif psikoloji, pozitif düşünceden kesinlikle farklı bir yere sahiptir. Bu kavramları birbirinden ayıran üç temel özellik vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Türkmenoğlu, 2017: 78);

- Pozitif düşüncede genellikle her yerde ve her zaman olumlu olma düşüncesi esastır. Ancak pozitif psikoloji, pozitif düşüncenin avantajlarını kabul etmekle birlikte, olumsuz veya zor olsa da gerçekçi düşünmenin uygun olduğu zamanları da kabul eder.
- Pozitif düşüncenin faydalarına yönelik kitaplar daha çok kültüre ve kişisel deneyimlere dayanan önerilerde bulunurlar. Ancak pozitif psikoloji, deneye ve gözleme dayanan bilimsel çalışmalar üzerine kurulur.
- Pozitif psikoloji alanında çalışan akademisyenlerin birçoğu salt olumlu düşünce çalışmaları yapmamış, geçmiş yıllarda depresyon, kaygı, travma gibi “olumsuz” olay ve durumlarla da ilgilenmişlerdir.

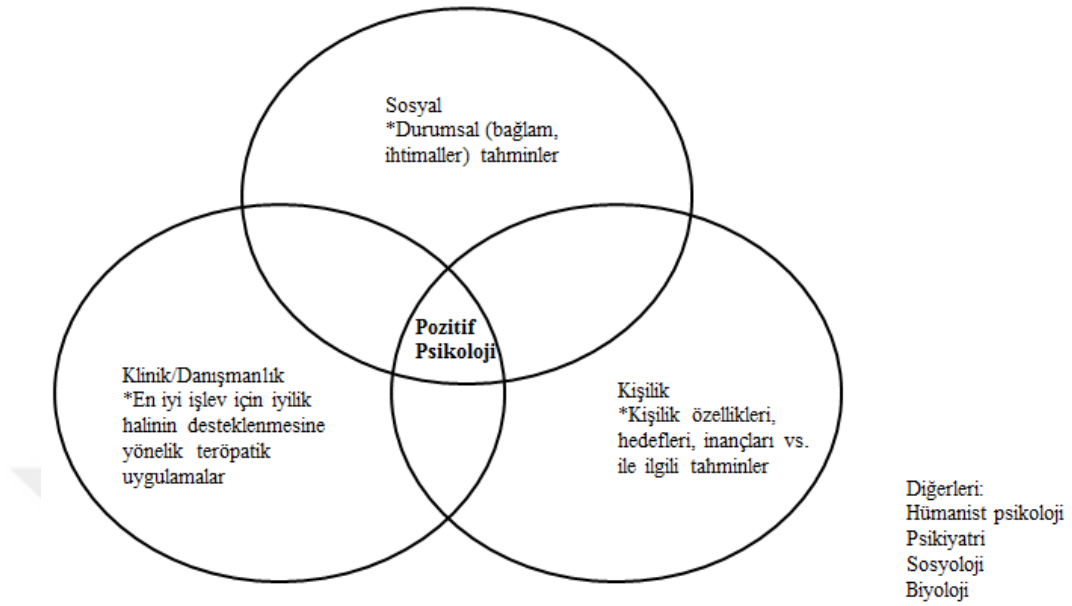
Pozitif psikoloji hareketi Seligman önderliğinde son yıllarda büyük bir yükseliş ve hız kaydetmiştir. Günümüzde bu alanda yüzlerce lisans dersi ve uygulamalı olarak verilen pozitif psikoloji alanında birçok yüksek lisans programı bulunmaktadır. Bunlardan ilki Martin Seligman tarafından Pennsylvania Üniversitesi’nde (Ayrıntılı bilgi için bkz. <http://ppc.sas.upenn.edu/>), ikincisi East London Üniversitesi’nde (Ayrıntılı bilgi için bkz. <https://www.uel.ac.uk/Postgraduate/Courses/MSc-Applied-Positive-Psychology-and-Coaching-Psychology>) kurulmuştur. İlk Dünya Pozitif Psikoloji Kongresi 2009’da ABD (Pennsylvania)’de yapılmıştır. 2006’da ise Pozitif Psikoloji Dergisi (Journal of Positive Psychology) kurulmuştur. Birleşik Krallık’ taki Warwick Uygulamalı Pozitif Psikoloji Merkezi, hem pozitif psikoloji alanında internet

üzerinden kısa dersler vermektedir, hem de çeşitli projelere danışmanlık yapmaktadır (Hefferon ve Boniwell, 2014: 12).

Bu gelişmelerin yanı sıra gelişen teknoloji ile birlikte kavramın daha anlaşılır olması ve daha büyük kitlelere ulaşması adına pozitif psikoloji ile ilgili birçok internet sitesi kurulmuştur. Bunlardan en önemlisi Martin Seligman önderliğinde kurulan “Otantik Mutluluk - Authentic Happiness”tir (Ayrıntılı bilgi için bkz. <https://www.authentichappiness.sas.upenn.edu/>). Bu sitede pozitif psikoloji ile ilgili teorik bilgiler öğrenebilir, kendinize mutluluk ve depresyon hali ile ilgili testler uygulayabilir, yeni gelişmeler hakkında bilgiler edinebilir ve çeşitli videolar izleyebilirsiniz. Sitenin son yeniliği ise Coursera ile yaptığı işbirliği çerçevesinde online eğitimler verilmesi ve başarılı olunduğu takdirde sertifika alınmasıdır (Ayrıntılı bilgi için bkz. <https://www.coursera.org/>). Bir diğer yararlı site “European Network for Positive Psychology”dir (Bkz. <http://enpp.eu/>) ve onların sorumluluğunda 2002’den bu yana dünyanın çeşitli yerlerinde konferanslar düzenlenmektedir. Lea Waters’ın önderliğinde kurulan International Positive Psychology Association-IPPA 70’den fazla ülkeden katılımcının üye olduğu bir diğer kuruluştur. Bu kuruluşun yönetim kurulunda Barbara Fredrickson, Kim Cameron, Martin Seligman gibi isimler bulunmaktadır ve pozitif psikoloji için dünya çapında geçerli standartlar oluşturmaya çalışmaktadırlar. Ülkemizdeki en önemli dergi Tayfun Doğan tarafından kurulan “The Journal of Happiness and Well-Being”dir (Ayrıntılı bilgi için Bkz. <http://www.journalofhappiness.net/>). Aynı zamanda kendisinin destekleriyle Üsküdar Üniversitesi tarafından 2017 yılında 2. Avrasya Pozitif Psikoloji Kongresi düzenlenmiştir.

Amerikan Psikologlar Derneği’ne göre psikolojinin 56 dalı varken, İngiliz Psikologlar Topluluğu 9 tanımlanmış psikoloji alanını kabul eder. Bunlar; klinik, danışmanlık, eğitim, adli, sağlık, nöropsikoloji, mesleki, spor ve idman ile psikolojideki eğitmenler/araştırmacılarıdır. Ancak pozitif psikolojinin ayrı bir alan mı yoksa psikolojinin tamamını içine mi aldığı konusunda günümüzde hala bir anlaşmazlık söz konusudur. Aşağıdaki Şekil 1 pozitif psikolojinin yaygın psikoloji alanları içerisinde nasıl konumlanabileceğini göstermektedir (Hefferon ve Boniwell, 2014: 13).

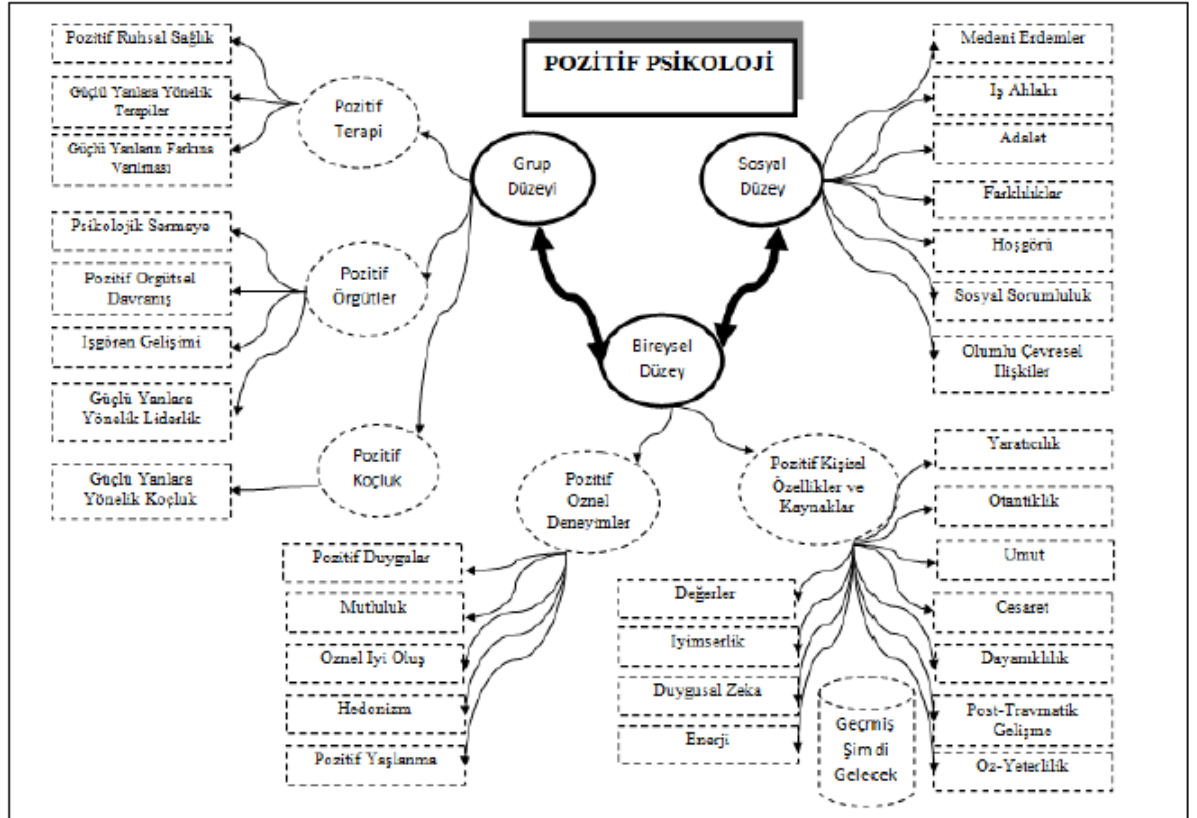
Şekil 1: Pozitif Psikoloji İle Geleneksel Psikolojinin İlişkisi



Kaynak: Hefferon, K. ve Boniwell, I. (2014). s: 13.

Pozitif psikoloji tüm bu gelişmelerle birlikte çok sayıda alana ve disipline yayılmıştır. Bu anlamda pozitif psikolojinin ilişki içinde olduğu alanlardan bazıları şöyledir; eğitim, psikolojik danışmanlık ve rehberlik, pozitif aile terapisi, ticari işletmeler. Yine günümüze kadar yapılan araştırmalarda pozitif psikoloji ile ilgili bazı kavramların ilişkisi aranmıştır. Bunlardan bazıları da; örgütsel bağlılık (Ocak vd., 2016), örgütsel sinizm (Karacaoğlu ve İnce, 2013), performans (Korkmazer vd., 2016), iş tatmini (Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013), tükenmişlik (Ocak ve Güler, 2016), işten ayrılma niyeti (Töremen ve Demir, 2016), örgüt kültürü (Çetin vd., 2013), duygusal zeka (Mercan vd., 2015), kişilik özellikleri (Yaşın, 2016), iş stresi (Erdem, 2016), liderlik (Keser ve Kocabaş, 2014) olarak sayılabilir. Aşağıdaki Şekil 2’de bu alanın nasıl yayıldığı gösterilmiştir (Hefferon ve Boniwell, 2014: 14).

Şekil 2: Pozitif Psikoloji Zihin Haritası



Kaynak: Hefferon, K. ve Boniwell, I. (2014). s: 14.

Tüm bu olumlu gelişmelerin yanı sıra pozitif psikoloji yaklaşımına ilişkin çeşitli olumsuz eleştiriler de yapılmaktadır. Bunlardan ilki; pozitif psikolojinin araştırma temelli olduğu, kuramsal açıklamalara ve yöntemlere çok az yer verdiği yönündedir. Diğer bir eleştiri; pozitif psikolojinin hümanistik yaklaşımı temel aldığı ve alana yeni bir katkı sağlamadığıdır. Bir diğer eleştiri; pozitif psikoloji kavramının yaşamın olumsuz yanlarını yok saydığı yönündedir. Bu konudaki en büyük eleştiriye Richard Lazarus yapmıştır (Lazarus, 2003: 95). Son olarak da pozitif psikolojinin pop psikolojiyi veya kişisel gelişim hareketlerini beslediği yönünde bir eleştiri konusu bulunmaktadır (<http://www.tuba-aydin.com/pozitif-psikoloji/>). Ancak bilimsellik bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır Mutluluk bu yaklaşımın en temel araştırma konularından yalnızca birisidir. Getirilen eleştirilere karşın pozitif psikoloji “bencil” bir psikoloji değildir. İnsanların, toplumların ve kurumların gelişimi için çalışmak ana amaçlarından birisidir (<http://www.tayfundogan.net/>).

1.2. POZİTİF ÖRGÜTSEL DÜŞÜNCE OKULU

Pozitif psikoloji akımı öncülüğünde; uygulama temelli pozitiflik (Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu / Positive Organizational Scholarship – POS) ve çalışma hayatında güce dayalı yönetim (Pozitif Örgütsel Davranış / Positive Organizational Behavior – POB) olmak üzere iki yeni kavram ortaya çıkmıştır. Bu akımlardan Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu, Michigan Üniversitesi'nde çalışan bilim insanlarının çalışmalarına dayanmaktadır. Burada vurgulanan kriz durumunda ve olumsuz şartlarda örgütün yaşamını devam ettirebilmesi ve etkinliğini sürdürebilmesi için pozitif örgütsel özelliklere önem verilmesi gereğidir (Kümbül Güler, 2015: 140; Luthans ve Youssef, 2004: 151-152). Pozitif örgütsel düşünce okulu daha çok örgütlere yöneliktir ve makro bir bakış açısı ortaya koymaktadır (Luthans vd., 2005: 251-252).

Pozitif örgütsel düşünce okulu, örgütlerde negatiflik eğilimini çözmeye odaklanan bir yaklaşımdır. Ana fikri, iş yerindeki pozitif davranış faktörlerini anlayanın örgütleri yeni başarılarla taşıyacağı temeline dayanmaktadır. Örneğin; Marcial Losada ve Emily Heaphy tarafından Michigan Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmaya göre, bireylerin veya takımların her negatif gruba karşı beş pozitif yorumda bulunmaları durumunda, daha yüksek düzeylerde bireysel ve grupsal performansı sağlayan olumlu enerji ortaya çıkardığı görülmektedir. Pozitif örgütsel düşünce okulu araştırmacısı olan Kim Cameron, bu olumlu yaklaşımın Colorado'daki bir nükleer site olan Rocky Flats'taki işçilere rekor sürede zorlu ve tehlikeli işleri nasıl başaracakları konusunda yardım ettiğini göstermiştir. 1995 yılında başlayan, 70 yıl süreceği ve 36 milyar dolara mal olacağı tahmin edilen Rocky Flats temizleme projesinin on yılı tamamlaması ve fiyat etiketinin 7 milyar dolardan daha az olması beklenmektedir. Temizlikten sorumlu şirket olan Kaiser-Hill, temelde inkar etme kültürünü, çalışanların esnekliğini teşvik eden ve başarılarını kutlayan bir kültür ile değiştirmiştir. Sonuçta ise, çalışanlar daha hızlı, akıllı ve güvenli yeni prosedürler geliştirmişlerdir (Roberts vd., 2005: 3).

Pozitif örgütsel düşünce okulu, pozitif psikoloji kavramı çerçevesinde birleşen çeşitli örgüt araştırmalarını bütünleştiren bir yaklaşımdır, tek bir teoriyi temsil etmez. Pozitif örgüt okulu, öncelikle örgütlerin ve çalışanların nitelikleri, pozitif süreçler ve pozitif çıktılar ile ilgili bir kavramdır. Pozitif olaylarla ilgili;

yetenekler ve süreçler gibi kolaylaştırıcı, cömertlik ve fedakârlık gibi motive edici, canlılık ve neşe katan çıktıları olan konulara odaklanarak, geleneksel örgüt çalışmalarından ayrılmaktadır. Bu kavram pozitif davranışın öncülerini ortaya koyarak, örgütlerde başarının arttırılabileceğini savunmaktadır (Cameron vd., 2003: 4; Cameron ve Caza, 2004: 731-732). Pozitif örgüt okulu, günümüze kadar örgüt araştırmalarında ve çalışmalarında göz ardı edilen, bu nedenle sistematik olarak çalışılmamış ya da bir şekilde değer görmemiş pozitif örgütsel kavramları düzenlemeyi hedeflemektedir (Cameron ve Speitzer, 2012: 2).

Açıkça görülmektedir ki, pozitif örgütsel düşünce okulu örgütsel ortamlarda olumlu davranış, süreç ve sonuçlar görüşünü yaratmamıştır. Birçok araştırma, pozitif örgütsel düşünce okulunun kurulmasından önce bu gibi olayları ele almıştır. Pozitif psikoloji, topluluk psikolojisi, olumlu örgütsel davranış, prososyal örgütsel davranış, örgüt geliştirme ve kurumsal sosyal performans kavramları pozitif örgütsel düşünce okulu kavramından farklıdır (Cameron ve Caza, 2008: 5). Bu kavram, olumlu düşünme gücü için yalnızca bir moda akımı gibi değildir. Olumlu olgulara karşı net bir önyargı varsa da, pozitif örgütsel düşünce okulu olumsuz, zorlayıcı veya aksi olguları görmezden gelmez. Pozitif örgütsel düşünce okulu, yalnızca olumsuzluğun değil, olumlu ve olumsuz koşulların bütünleşmesi ve etkileşimi ile ilgilidir. Zorlukların ve güçlüklerin pozitif yollarla yönetilmesi ve dönüştürülmesi pozitif örgütsel düşünce okulunun alanıdır (Cameron ve Caza, 2004: 731). Bu bakış açısıyla bakıldığında, olumsuzluklar gelişme veya güçlenmenin açıklanmasında önemli olabilmektedir. Örneğin; dayanıklılık üzerine yapılan çalışmalar göstermektedir ki yenilgiler birey için kritik bir öneme sahiptir. Bu kavram üzerine çalışanlar olumsuz yenilgilerden kurtulmada güçlü yönlerin oluşturulmasının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Pozitif örgütsel düşünce okulu sadece olumlu kavramlarla eş anlamlı değildir, sadece bir figür olarak ele alınamaz, o bir zemin yaratır (Dutton ve Sonenshein, 2007: 738).

Pozitif örgütsel düşünce okulu birçok farklı yöne sahiptir ve bu yönler, hareketi temsil eden P-O-S harflerinin açılımı yapıldığında daha anlaşılır hale gelebilecektir. Bu nedenle aşağıda her bir kelimenin neyi ifade ettiği açıklanacaktır (Cameron vd., 2003: 4-5);

P – Positive – Pozitif:

Pozitif örgütsel düşünce okulu; psikolojik dayanıklılık, anlamlılık, aynı zamanda minnettarlık ve olumlu ilişkiler gibi pozitif durumlarla ilgili dinamikler ve çıktılarla ilgilidir. Ancak bu durum, geleneksel örgüt çalışmalarının olumsuz ve istenmeyen çıktılara odaklandığı şeklinde algılanmamalıdır. Bunun yerine, pozitif durumların, dinamiklerin ve çıktıların geleneksel örgüt çalışmalarında yeterince işlenmediği söylenebilir (Cameron v.d, 2003: 3). Bu kavram davranışın ve değişimin tipik modellerini kapsamakla birlikte, mükemmelliğin olası modellerini ve beklenen modellerden pozitif sapmaları vurgulama eğilimindedir. Örgütsel liderlik ve model ile ilgili klasik sorulardan hareketle, modeli oluşturan pozitif süreçleri inceleyerek yeni bir anlayış ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Fonksiyon bozukluklarını, işlevsiz ve zarar veren dinamikleri incelemeyi reddetmektedir. Pozitif kelimesi başka bir deyişle, örgütlerdeki dinamikleri ve süreçleri geliştiren doğrulayıcı yönleri ve yönelimleri temsil etmektedir (Cameron vd., 2003: 4).

O – Organizational – Örgütsel:

Pozitif örgütsel düşünce okulu; örgütsel bağlamda zamanla oluşan pozitif süreç ve durumlarla ilgilidir. Örgüt kuramlarını birleştirerek, pozitifliğin ortaya çıkışını, nedenlerini ve ortaya çıkan sonuçlarını açıklamaya ilişkin öngörülerde bulunmaya çalışır. Örgüt teorilerinin sınırlarını genişleterek, örgüt araştırmalarında genellikle göz ardı edilen; pozitif süreçlerin ve ilişkilerin rahat bir şekilde gözlemlenebilmesini sağlar (Cameron, 2008: 5). Örneğin; çalışanların verimliliği ve moraline odaklanmak yerine, kişilerin işlerine olan heveslerini artırarak nasıl daha anlamlı işler yapacaklarına odaklanmak konuyla ilgili bir öneri olabilir. Bir başka deyişle, pozitif örgütsel süreçler ve pozitif örgütsel dinamikler yoluyla meydana gelen, pozitif veya beklenmedik, farklı ve yeni oluşumlara odaklanır (Cameron ve Caza, 2004: 731; Cameron vd., 2003: 5).

S – Scholarship – Düşünce Okulu:

Literatürde geçen, mutluluğa, tatmine ve etkinliğe ulaşmak için basit tavsiyelerde bulunan kişisel gelişim konularıyla ilgili eksiklik, verilen tavsiyelerin nasıl ve neden işe yarayacağıyla ilgili deneysel güvenilirliğin ve teorik açıklamaların olmamasıdır. Ayrıca kişisel gelişim ile ilgili kaynaklarda verilen tavsiyelerin uygulanması sonrasında beklenen sonuçların alınamaması ihtimalleriyle ilgili de bir

açıklama yapılamamaktadır (Cameron vd., 2003: 5). Buna karşılık bilimsel yöntemlerle açıklanan kavramların ve ilişkilerin, verilen reçetelerin güçlü dayanakları bulunmaktadır. Pozitif örgütsel düşünce okulu, çoğu pozitif dinamikleri ve çıktıları anlatan kişisel gelişim ile ilgili yayınların karşısında değildir ancak pozitif olaylara dikkatli, sistematik ve teori temelli bir dayanak oluşturma çabasıdır. Pozitif örgütsel düşünce okulu; kavramların dikkatlice tanımlanmasına, sonuçların bilimsel süreçlerle tutarlı olmasına ve geçmişte yapılmış benzer çalışmalarla temellendirilmesine gerek duymaktadır (Cameron vd., 2003: 6). Pozitif örgütsel düşünce okulu; pozitif dinamikleri yaratan örgütsel ayarlamalardaki kalıcı veya geçici yapılara ve süreçlere odaklanmaktadır. İnsan topluluklarındaki pozitif durumları ve dinamikleri besleyen; yapı, kültür, süreç, liderlik ve diğer örgütsel koşullarla ilgilidir (Bernstein, 2003: 267).

Pozitif örgütsel düşünce okulu bir takım temel değerlere sahiptir. Bunlardan ilki; erdemliliktir. Erdem ve erdemli olma konusundaki ilk düşünceler, ilkçağ filozoflarına kadar bir zaman diliminde geriye götürülebilir. Örneğin; Aristoteles'e göre bir kişinin en büyük mutluluğu yalnızca kendisinde gizlidir ve iyi bir kişi olmanın en ön koşulu erdemli olmaktır. Örgüt teorileri de buna benzeyen bir erdem-etik yaklaşımı ile insan doğasının temel ihtiyaçlarının karşılanmasını destekler niteliktedir (Keskin vd., 2016'dan akt. Narcıkara, 2017: 23). Erdemlilik örgüt çalışanlarının ahlaki değerlerinin güçlenmesinde, bireyin kendisini kontrol etmesinde ve esnekliğini arttırmasında, tüm örgütteki gelişimin artmasında ve daha huzurlu bir yapıya ulaşılmasında katkıda bulunmaktadır (Narcıkara, 2017: 23).

İkinci değer; olumlu olma durumunun sürekli olarak artmasıdır. Pozitif psikoloji disiplininin ayrı bir çalışma alanı olarak kabul edilmesinden önce insanların negatif eğilimlere yönelmesi daha yüksek orandaydı. Şüphesiz bu durumun oluşmasında insanoğlunun sağlığını ve iyiliğini etkileyen sıkıntılı süreçlere çözüm bulma arayışı en başta gelen etkidir. Fakat başka bir açıdan baktığımızda insanoğlunun deneyimlediği pozitif duygular hem sayıca azdır, hem de kapsam olarak birbirine benzer ve yakındır. Bu nedenle negatif duyguları çalışmak pozitif duyguları çalışmaktan daha kolaydır (Fredrickson, 2003: 330).

Üçüncü değer; yeni bilgi üretimi ile ilgili olan ilişkidir. Fredrickson'a göre pozitif düşünceler ve yeniden bilgi üretimi arasında birbirlerini etkileyen bir döngü

bulunmaktadır. Pozitif düşünceler; açıklık sağlayıp ve yeniden fikir oluşmasını desteklerken; yeniden bilgi üretimi de aynı şekilde pozitif düşüncelerin üretimine yardımcı olmaktadır. Zaman içerisinde bu döngü yüksek düzeylerde kişisel ve örgütsel performansa katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda esnek ve yaratıcı düşünmeyi geliştirir, algılama ve dikkat toplama yeteneklerine katkı sağlar (Fredrickson ve Joiner, 2002: 172).

Son olarak da konuya çalışanın güçlendirilmesi açısından bakıldığında güçlendirme; bireylere karşılaşılabilecekleri durumlar ve yapabilecekleri işler hakkında kendi potansiyel güçlerine ulaşmaları için onlara izin verme, inanma ve destek olma durumudur (Gardner vd., 2011: 1131). Feldman ve Khademian (2000: 156) gibi araştırmacılara göre, güçlendirme örgüt çalışanlarının örgüt amaçlarını benimsemesine ve bu amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmelerine sebep olmaktadır. Conger ve Kanungo (1988: 473)'ya göre güçlendirme kişilerin bir işi başarabileceklerine dair kendilerine olan güvenlerini ve öz yeterlilik seviyelerini artırmaktadır.

Spreitzer (2006: 305) pozitif örgütsel okulun güven temelli ilişkilerde örnek olabilecek birkaç anahtar unsurunu açıklamıştır. Ona göre performans boşluklarına odaklanmak yerine güçlü noktaları kullanmanın önemini vurgulayan gelişim çabaları, bireylerin birbirlerinin iyiliğiyle ilgili inançlarına dayalı olarak birbirlerine güvenmeleri durumunda daha olasıdır. Ayrıca, dayanıklı kaynaklar oluşturmak suretiyle karşılıklı destek yaratmayı arzulayan kişilerin de birbirlerine güvenmeleri daha kolaydır. Günümüze kadar pozitif örgütsel düşünce okulu içinde ifade edilen gelişim süreçlerinin ve sonuçlarının, takipçileri ve liderleri arasındaki güven üzerine kurulu ilişkilerle geliştirileceğini düşünmektedir (Mishra ve Mishra, 2011: 451).

1.3. POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Çalışma hayatında, bireylerin davranışlarının sadece olumsuz yanlarına dikkat edilmesi ve negatif bir bakış açısına sahip olunması çalışılan ortamın problemler yumağı olarak algılanması sonucunu doğurmaktadır. Yaşamın her anında hem olumlu hem olumsuz olaylarla karşılaşılabildiği gibi, iş yaşamında da bir iş meydana getirirken veya bir sorumluluğu yerine getirirken ulaşılan sonuçlarda olumsuz ya da olumlu çıktılar elde edilmektedir. Çalışanlar için genel anlamda sorumluluk sahibi, üretken, çalıştıklara kurumlara bağlı, değişim yaratma ve

değişimin bir parçası olma isteğinde olan bireyler denebilmektedir. Özellikle tüm bu pozitif psikoloji gelişmeleri sonucunda günümüzde çalışanların büyük bir kısmı olumlu duyguların ve durumların yaratıcısı olabilmekte, olması gerektiği gibi mutlu ve sağlıklı bireyler olma yolunda kendilerini geliştirebilmektedirler (Brandt vd., 2011: 269; Erkmen ve Esen, 2012: 56).

Pozitif örgütsel davranış, bireylerin ve çalışanların eksik taraflarına bakmak yerine, onlara katkı sağlayacak ve güçlendirecek taraflarını ortaya çıkarmaya çalışan bir kavramdır. Bu akıma göre çalışanların güçlü yönleri ve psikolojik kapasiteleri ölçülebilir, yönetilebilir ve geliştirilebilir özelliklere sahiptir (Luthans, 2002: 698; Özkan ve Börekçi, 2013: 112; Süral Özer vd., 2013a: 438). Bu da bu özelliklerin geliştirildiği takdirde performansın olumlu etkileneceği sonucunu doğurmaktadır. Pozitif örgütsel düşünce okuluna kıyasla, pozitif örgütsel davranış daha mikro bir bakış açısına sahiptir (Luthans ve Youssef, 2004: 152). Luthans'ın öncülüğünde olmak üzere Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü çalışmalarıyla ortaya çıkarılmış olan bu kavram, pozitif psikoloji kavramının örgütsel davranış alanına uygulanmasını ifade etmektedir (Karacaoğlu ve İnce, 2013: 184).

Pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojinin de gereği olan olumlu duyguların geliştirilmesinin örgütlerin devamlılığı açısından yararlı olacağını savunmaktadır. Fakat pozitif örgütsel davranış tanımlanırken olumluluk kavramı tek başına yetersiz kalmaktadır. Olumluluk kavramının yanında psikolojik kaynak kapasitesi de bu tanımın içinde yer almalıdır ve aşağıdaki kriterleri yerine getirmelidir. Bunlar;

- Teori ve araştırma temelli olma,
- Geçerli ölçüm,
- Duruma özgü olma,
- Örgütsel davranış alanında benzersiz olma,
- İşle ilgili bireysel düzeydeki performans ve memnuniyet üzerinde olumlu olma gibi kriterlerdir (Luthans vd., 2007: 542).

Bu kriterler sayesinde pozitif örgütsel davranış, diğer pozitif yönelimli yaklaşımlardan ayrılmaktadır. Bu tanımlama doğrultusunda kişiliğe özgü (trait-like), çoğunlukla yaratılıştan gelen, görece sabit ve performans üzerinde etkisi olmayan pozitif duygular, pozitif örgütsel davranış kapsamı içerisine girmemektedir. Duruma

özgü olma (state-like) özelliği; pozitif örgütsel davranış kapasitesinin değişime ve gelişime açık ve kolayca uyum sağlayabildiği anlamına gelmektedir (Luthans, 2002a: 59). Bu özellikler ise;

- Belirli bir zaman sonunda ya da bir kişinin yaşamı boyunca,
- Uygun etkinleştirici faktörlerin varlığında ya da çeşitli engelleyici faktörlerin yokluğunda,
- Uzun dönemli profesyonel müdahaleler veya yoğun tedaviler sonucunda geliştirilebilir.

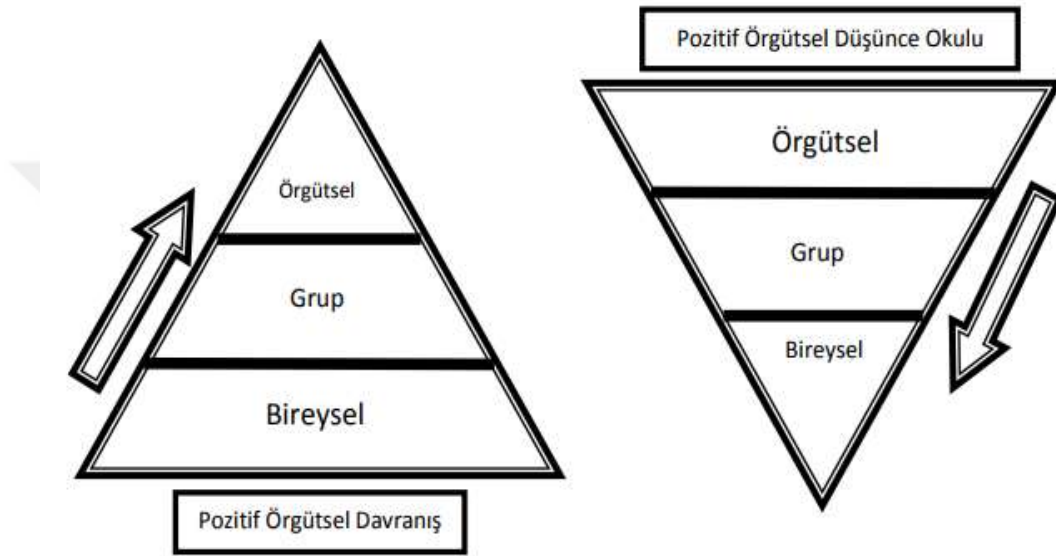
Bu tür yaklaşımlar gelişim durumuna, değişim durumuna, kısıtlı zamana ve kısıtlı finansal kaynaklara kısacası günümüz çalışma koşullarını tanımlayan durumlara kolayca uyum sağlamaya izin vermektedir (Luthans ve Youssef, 2007a: 776).

Bir önceki başlıkta açıklanan pozitif örgütsel düşünce okulu ile pozitif örgütsel davranış arasında belli farklılıklar bulunmaktadır. Pozitif örgütsel davranış konusu hakkındaki çalışmalarda öncelik; çalışanların performansını ve verimliliğini etkileyen bireysel psikolojik durumlar ve onların güçlü yönleridir (Luthans, 2002: 698; Demir, 2011: 5). Pozitif örgütsel düşünce okulundaki öncelik ise; çalışanların ve kişilerin gelişimini etkileyen özelliklerin örgüt seviyesindeki pozitif yönleridir (Cameron vd., 2003). Pozitif örgütsel davranışta araştırmalar iyimserlik, umut, yaratıcılık ve bilgelik, mizah, öz-yeterlilik, dayanıklılık, işe bağlılık ve bunlar gibi pozitif bireysel kaynakların, çalışanların veya kişilerin beklentilerini karşılama ya da yüksek performansı özendirmedeki durumlarına odaklanmaktadır (Bakker ve Schaufeli, 2008: 148).

Donaldson ve Ko (2010) bu iki düşünce biçimine dair yapmış oldukları karşılaştırma sonucuna göre, pozitif örgütsel davranışın temelinde performans geliştirmenin yer aldığını, pozitif örgüt okulu araştırmalarında ise geçerli ve önemli ama temel bir öge olmadığını belirtmiştir. Diğer yandan iki yaklaşımın analiz seviyeleri ve araştırma yöntemleri açısından da bazı farklılıklar bulunmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi pozitif örgütsel davranış araştırmaları daha küçük (diğer bir deyişle mikro) ve orta seviyedeki analiz durumlarında, pozitif örgütsel düşünce okulu çalışmaları ise genellikle daha büyük (diğer bir deyişle makro) ve tüm örgüt düzeyine yayılacak şekilde yapılmaktadır. Ancak bu durum pozitif örgütsel davranış

alışmalarının sadece örgüt çalışanları, pozitif örgüt okulu çalışmalarının ise kurumları incelediği anlamına gelmemektedir. Aslında bu iki düşünce yapısı da farklı şekillerde ancak birden fazla düzeyli yapıları ele almaktadır. Sonuç olarak, pozitif örgütsel davranış, kişiden topluluğa ve kurumsal seviyelerdeki analiz, pozitif örgüt okulu ise kurumlardan kişiye doğru olmak üzere tam tersi yönde hareket etmektedir. şekil 3 bu yaklaşımların özelliklerinin zeti olarak verilmektedir (Bitmiş, 2014: 11).

şekil 3: Pozitif rgtsel Davranış ve Pozitif rgtsel Düşünce Okulu Yaklaşım Düzeyleri



Kaynak: Bitmiş, M. G. (2014).

Çalışanların sadece daha yüksek örgütsel üretkenlik seviyesine bir araç olarak görülmesinden çok, pozitif örgütsel davranışın alana gerçekten değerli bir katkı yapabilmesi için onların mutluluğunu, sağlığını ve geliştirilmesini sağlayacak kalıcı amaçların peşinde koşması gerekir. Aristoteles'in yüzyıllar önceki arayışı olan eudaimonia (insan yaşamının amacının mutluluk olduğunu belirten felsefe) ile tutarlı olarak, örgütsel araştırma alanına değerli bir katkı sağlamak için pozitif örgütsel davranış, çalışanların iyileştirilmesi konusunu esas olarak görmelidir (Wright, 2003: 441).

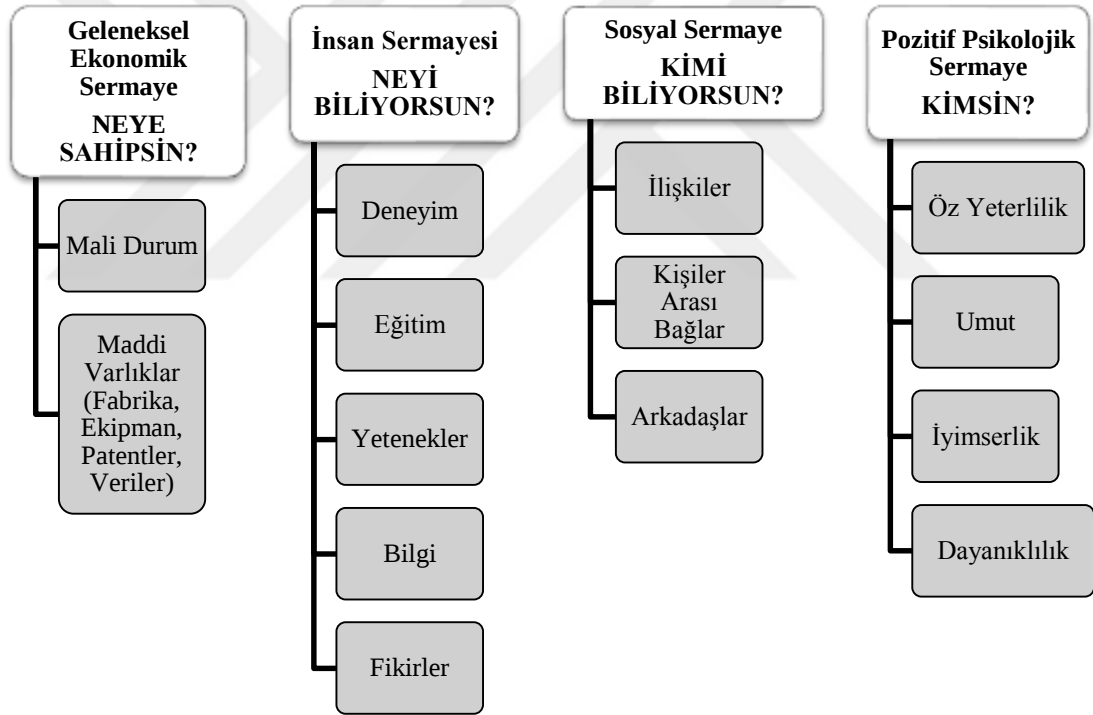
1.4. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYEDEN ÖNCEKİ SERMAYE TÜRLERİ

Günümüzdeki rekabet ortamında yaşanan değişimlerle birlikte, örgütlerin verimliliği ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde ettikleri sermaye türleri de değişim göstermektedir. Fiziksel, ekonomik ve teknolojik sermaye gibi geleneksel sermaye türleri günümüz ortamının koşulları için önemli olsalar da, kullanım alanlarının

kısıtlı olması ve dünya görüşünün değişmesi gibi nedenlerden dolayı yetersiz sermaye türleri olarak görülmektedir. Artık bu sermayelerin ötesinde çalışanların kim olduklarını araştıran başka bir sermaye türü önem kazanmaktadır. Bu durum çoğu yönetici ve üst düzey kişi için olumsuz olmaktadır. Çünkü geleneksel sermaye türleri kolayca ölçülebilir olduğundan değerlendirme yapılması kolay olmaktadır. Fakat psikolojik sermaye bu yanlış yargıların aksine ölçülebilir ve yönetilebilir bir özelliğe sahiptir (Kümbül Güler, 2015: 141).

Kurumların rekabet etmesine yardımcı olan bu sermaye türleri zamanla farklı özellikler kazanarak günümüze geldikçe gelişmiş ve daha çok insanı anlatmaya yönelik bir bakış açısıyla kavramlaşmıştır. Bu sermaye türleri aşağıdaki Şekil 4 yardımıyla açıklanabilir.

Şekil 4: Pozitif Psikolojik Sermayeden Önceki Sermaye Türleri



Kaynak: Luthans, F., Luthans, K. W. Ve Luthans, B. C. (2004). s. 46.

Ekonomik Sermaye Kavramı

Ekonomik sermaye, bir örgütün genellikle finansal hizmetleri ile ilgilidir ve örgütün risk profilini göz önüne alarak elindeki maddi kaynakları eritebilmesi gereken sermaye miktarıdır. Bu sermaye, günümüzde örgütün performansını belirleyen en önemli sermaye türüdür. İçsel olarak özel modeller kullanılarak hesaplanır ve örgütün alması gereken riskleri desteklemek zorunda olduğu sermaye

miktarını anlatmaktadır (<https://www.investopedia.com/terms/e/economic-capital.asp>). Günlük hayatta kullanılan sermaye kavramı aslında ekonomik sermayeyi işaret etmektedir. Bu anlamda sermaye kavramı kullanıldığında öncelikle, örgütlerin üretim yapmak için kullandıkları makineler, aletler, nakit paralar ve diğer maddi kaynaklar akla gelmektedir. Bu kavram “Neye sahipsin?” sorusuna verilen yanıt ile ilgilenir.

Beşeri Sermaye Kavramı

Geleneksel olarak, ekonomik sermaye yıllarca örgütlerin ve yöneticilerin dikkatini çekmiştir. Ancak günümüzde aydınlanmış yöneticiler yalnızca maddi varlıkların, verilerin ve fiziksel kaynakların değil, aynı zamanda bu maddi olmayan insan sermayesinin de önemi kabul etmeye başlamıştır. Burada bahsedilen “insan” organizasyonun her seviyesinde çalışan bireylere atıfta bulunmaktadır. Ekonomik terim olan “Sermaye” kavramı ise gelecekte beklenen getiri için yatırımda bulunulan tüketimden aktarılan kaynaklara atıfta bulunmaktadır. Bill Gates’in firmasındaki en önem verilmesi gereken varlık olarak insanlara yani çalışanlarına atıfta bulunduğu bilinmektedir. Başka bir deyişle, çalışanlarının beceri ve yeteneklerinin, bilgilerinin ve değer yaratan ve Microsoft’u rakiplerinden ayrı kılan kendine özgü bir yetkinliği temsil ettiğini kabul etmektedir (Luthans vd., 2004: 45).

Beşeri sermaye kavramı, tarih içerisinde Adam Smith’e kadar uzanmaktadır. Fakat bu kavramın önemli bir yere gelmesini sağlayan Theodore W. Schultz olmuştur ve 1960’lı yıllara kadar gitmektedir (Özyakışır, 2011: 52). Schultz’a göre beşeri sermaye, kişilere yatırım ve emek verme yoluyla oluşturulur, kişiye aittir, doğuştan sahip olunur veya sonradan kazanılabilir (Doğan ve Şanlı, 2003: 181). Geçmişte kavrama Alfred Marshall ve J. Mill karşı çıkmış olmalarına rağmen günümüzde gelinen noktada kavram kabul görmektedir.

Beşeri sermaye deneyim, eğitim, beceri, bilgi, fikir unsurlarını kullanarak, “Neyi biliyorsunuz?” sorusuna cevap vermektedir. Dolayısıyla bu kavram, geniş açıdan bakıldığında kişilerin genel anlamda ve çalışırken edindikleri eğitim yoluyla sağladıkları yetenek ve öğrenimden meydana gelen oluşumu kapsamaktadır. Bu kavramı yalnızca eğitim ile bağdaştırmak doğru değildir. Çünkü söz konusu durum insanı vurguladığı için beyin göçü, nüfus miktarı ve sağlık gibi konuları da kavramın içine dâhil etmek gerekmektedir (Karagül, 2003: 81).

Çalışma hayatında kullanılan anlamı ile kavram, çalışanların bir örgütteki ya da bir sektördeki başarısıyla ilgili yetenek ve kabiliyetleri olarak görülmektedir. Daha geniş kapsamlı bakıldığında kavram iletişim, sayısal zeka, sürekli öğrenme, motivasyon, kendini disipline etme, liderlik gibi bazı nitelikleri içermektedir. Bu bağlamda beşeri sermaye kavramı, kişiye ait olan tecrübe, yetenek, bilgi, dinamizm gibi pozitif değerlerden oluşmaktadır. Bu da aslında çalışma hayatında kullanılan diğer verilerin daha verimli kullanılmasına olanak tanımaktadır. (Çolak, 2010: 113).

Bir örgütte beşeri sermayenin var olması dışında onun etkin bir şekilde yönetilmesi de önem arz etmektedir. Luthans ve Youssef (2004: 147)’e göre etkili bir beşeri sermaye yönetimi için üç kriterin bulunması gereklidir. Bunlardan ilki; seçicilik ve seçimdir. İnsan kaynağının dikkatli seçilmesi sonraki gelişmeler için gerekli olan ön koşuldur. Bununla birlikte, dikkatli seçim doğru kriterleri kullanmayı gerektirmektedir. Jim Collins’in ünlü sözlerinden “insanlar sizin en önemli kaynağınızdır” sözünün yanlış olduğu ortaya çıkmaktadır. İnsanlar en önemli kaynağınız değildir, doğru insanlar en önemli kaynağınızdır. Eğitim, önceki tecrübeler, bilgi, beceri ve yetenekler gerekli gibi görülsede bu faktörler beşeri sermayeden yararlanmak adına yeterli değildir. Örgütler işe alınan veya terfi ettirilen çalışanın gerçek potansiyelinin ne olduğunu araştırmalıdır. Diğer bir kriter; eğitim ve geliştirmedir. Örgütlerde yaygın olarak kullanılan iç eğitimlerin oldukça yararlı oldukları söylenebilir. Birçok kuruluş da dışarıdan eğitim maliyetlerine katlanmamak için konusunda tanınmış uzmanları ve eğitim danışmanlarını işe almaktadır. Örneğin; New York’taki büyük eczacılık şirketi Pfizer, Harvard Üniversitesi’nden kendi kendine eğitim veren kurslardan yüksek lisans eğitimlerine kadar birçok eğitim almaktadır. Ayrıca bu eğitimler için çalışanlardan herhangi bir geri ödeme talep edilmemektedir. Sonuç olarak, dış kaynaklardan eğitim alma kararı, operasyonel olanlara göre daha stratejik bir karardır. Son kriter ise; sözsüz bilgi oluşturmaktır. Pek çok kuruluş uzun zamandır var olan, yöneticiler ve çalışanlar tarafından bilinen bu sözsüz bilgilerin geliştirilmesinde çok az düzeyde kaynak ve zaman harcamaktadır. Bu durum sözsüz bilgiyi yok edebilecek kadar tehlikeli bir durumdur, çünkü örgüt üyeleri arasında örgütün dinamiklerine ilişkin tutarsızlıklar ve çelişkili algılara izin vermektedir. Sözsüz bilginin geliştirilmesine yönelik pratik yaklaşımlardan birisi; çalışanların her bir departmanla birlikte uygulamak zorunda olduğu ve örgütün genel

görünümünü oluşturmak için belli bir zaman harcamaları gereken, GE Sigorta Şirketi gibi büyük şirketlerin de kullandığı iyi eski iş rotasyonudur.

Sosyal Sermaye Kavramı

Sosyal sermaye kişilerin sosyal anlamdaki ağlarının türüne göre şekillenmektedir (Seçer, 2009: 105). Beşeri sermayeden sonra, kişinin kimi tanıdığını vurgulayan sosyal sermaye son yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Sosyal sermaye “Kimi tanıyorsunuz?” sorusuna cevap veren iletişim ağları ve ilişkilerden oluşmaktadır. Bir örgütün hem içinde (Örneğin; bu sorunun çözümünde kime başvurabilirim?) hem de dışında (Örneğin; bu satın alma kararını verirken bana en iyi fiyat ve kalite konusunda kim tavsiyede bulunabilir?) kullanılabilir (Luthans vd., 2004: 46). Bu sermaye türü, sosyal bağlar, normlar ve kurallardan oluşan karşılıklı bir ilişkiyi anlatmaktadır (Giordano ve Lindström, 2011: 1219). Sosyal sermayeyi ölçmek ve değerlendirmek için önerilen bazı yollar, bu ağların büyüklüğünü, yapısını ve bileşimini içermektedir (Luthans vd., 2004: 46). Sosyal sermaye insan sermayesinin (diğer bir deyişle beşeri sermayenin) tamamlayıcısı olarak da kullanılabilir (Sargut, 2006: 4).

Sosyal sermayenin merkezinde kişilerin ilişkileri yatmaktadır (Seçer, 2009: 105), bu anlamda sosyal sermaye siyasal bilimler, sosyoloji ve işletme yönetimi gibi çeşitli alanlarda çekirdek bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Sargut, 2006: 4). Kavramla ilgili Bourdieu, Coleman, Putnam, Burt, Adler ve Kwon gibi araştırmacılar çeşitli yaklaşımlarda bulunmuşlardır. Bunlardan Adler ve Kwon (2002)’un yakın tarihteki araştırmasına göre sosyal sermayenin hem kariyer başarısı, yönetici tazminatı, işten çıkış oranları gibi insan kaynakları bölümü alanlarına, hem de girişimcilik, kaynak değişimi, tedarikçi ilişkileri, bölgesel üretim ağları gibi organizasyonel alanlara pozitif etkisi bulunmaktadır (Luthans vd., 2004: 46).

Sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaya yardımcı olmak için sonuç olarak tanımlanan sosyal sermayenin üç değerli yönü bulunmaktadır. Bunlardan ilki olan; ağlar organizasyonun üyelerini hem kendi aralarında iletişime açan hem de dış dünyadaki bağlantılarını sağlayan bir kavramdır. Sözsüz bilgi, kurumun kendine özgü kültürüne ve yapısına göre değişkenlik göstermektedir. Öte yandan, sosyal ağlar, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal fikir ve kaynakların paylaşılmasına izin veren bağlantılar kurmaktadır. İkinci yön olan normlar ve davranış kuralları, kurumların

hedeflerine ulaşmalarını sağlayan örgütsel stratejiler, yapılar ve süreçler için temel alt yapıyı oluşturmaktadır. Üçüncü yön güvendir. Bahsedilen ağların ve normların birleşmesi için aracı görevi görmektedir. Güven, yaratıcılığı, yeniliği ve rekabet edilebilirliği kolaylaştıracak uzun vadeli ilişkileri, açık iletişimi, bilgi paylaşımını ve sürekli geri bildirimi engelleyen sorunları ortadan kaldırabilir (Luthans ve Youssef, 2004: 149-150).

Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı

Pozitif psikolojik sermaye kavramı aşağıdaki bölümde ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir.

1.5. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMI

Organizasyonlar hedeflerini yerine getirmek için sahip oldukları üretim kaynaklarını etkili ve verimli kullanarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadır. Bu bağlamda insan faktörünün önemi gittikçe artmaktadır (Zhao ve Hou, 2009: 36). İnsan kaynaklarının öneminin artması ile birlikte sosyal sermaye, insan sermayesi ve günümüzde pozitif psikolojik sermaye kavramı da teori ve uygulamalarda çokça yer bulmaya başlamıştır (Luthans vd., 2010: 42). Ancak bugünkü örgütlerin sadece çok azı insan kaynaklarını gerçek anlamda bir sermaye olarak görmekte, geliştirmekte ve yönetmeye çalışmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 151; Topçu ve Ocak; 2012: 1).

Pozitif psikolojik sermaye, kavramın yaratıcısı olan Luthans'a göre aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2007: 3);

“Zorlu işleri başarmak için gerekli çabayı gösterebileceğine güvenme ve inanma (öz yeterlilik), şimdi ve gelecekte başarılı olmaya dair olumlu beklenti içinde olma (iyimserlik), amaçlara ulaşmak adına azim ve sabır gösterme (umut), zorluklar ve problemler karşısında ayakta durabilme ve her şeye rağmen başarıya ulaşma (dayanıklılık) özellikleri ile açıklanan bireyin gelişimine katkıda bulunan olumlu psikolojik durum”.

Pozitif psikolojik sermaye, tüm bu pozitif düşünce akımları sayesinde gelişmiştir ancak onlardan çok daha üstün bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden sürekli gelişen bir yapıya sahiptir, hem örgütün hem de bireyin performansı için oldukça önemli bir kavramdır (Luthans vd., 2007: 19). Kavram bireyin kim

olduğu ile ilgilenmez daha çok bireyin en iyi olma hali ve gelecekte ne olacağı ile ilgilenmektedir (Luthans vd., 2010: 42; Erkmen ve Esen, 2013: 23).

Envick (2005: 43), pozitif psikolojik sermayeyi bireyin verimlilik amacı ile finansal, insan ve sosyal sermayelerin bütünü alıp başarılı bir şekilde örgüte taşıyabilme yeteneği veya hissi olarak ifade etmektedir.

Psikoloji literatüründe pozitif psikolojik sermaye faktörlerini birbirinden bağımsız olarak ele alan ilk çalışmalar (“The Theory of Hope”, Stotland, 1969; “Role of Self Esteem within The Job Search Process”, Ellis ve Taylor, 1983; “Optimism, Coping and Health”, Scheier ve Carver, 1985) bu faktörlerin bazı değişmez niteliklere sahip olabileceğini göstermiş olsa da sonraki araştırmalar bu faktörlerin geliştirilebileceğini göstermektedir (akt. Beyazgül ve Çelik, 2012: 29).

Pozitif psikolojik sermaye ile diğer kavramların ilişkisine baktığımızda pek çok örgütsel ve yönetsel kavram karşımıza çıkmaktadır. Bunlara örnek olarak; akıl, cesaret ve affetme (Luthans vd., 2007: 20) çalışan bağlılığı (Bakker ve Schaufeli, 2004: 310), psikolojik sahiplik (Avey vd., 2009a: 187), psikolojik sağlık (Wright ve Cropanzano, 2004: 339) verilmektedir. Aynı zamanda pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarının çalışanların işleri sırasında gösterecekleri duygu durumlarını etkilediği görülmüştür (Hochschild, 1979: 567; Beğenirbaş, 2015: 250). Lewis (2011), istenen örgütsel performans düzeyine ulaşılabilmesi için kullanılabilecek en etkili yöntemlerden birisinin pozitif psikolojik sermaye olduğunu belirtmiştir (akt. Çetinkaya vd., 2013: 482).

Pozitif psikolojik sermayenin de diğer sermaye türleri gibi kendine özel bazı özellikleri bulunmaktadır. Ancak bu sermaye diğer sermayelere göre daha üst seviyede bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; diğer sermaye türlerinde vurgulanmayan pozitif bir etki söz konusudur, kuram ve araştırma temelinde ilerlemektedir, ölçülebilir ve geliştirilebilir olması açısından yönetimlere kolaylık sağlamaktadır, iş performansı ve tatmini üzerinde etkilidir (Nelson ve Cooper, 2007’den akt. Polatçı, 2014: 116).

Pozitif psikolojik sermaye; bilgi, beceri, çeşitli yeteneklerin gelişmesi gibi deneyime dayanan faydaların kazanılması sonucunda hem şimdi hem de gelecekte bireysel yararlar kazanılabileceğine dair sahip olunan ruh hali olarak tanımlanmaktadır. Burada özellikle bilgi ve tecrübenin zaman içerisinde pozitif

yönde gelişmesiyle, bireylerin kendileriyle ilgili olarak yarattıkları değerlerde artış olduğu vurgulanmak istenmiştir (Kersting, 2003: 26). Pozitif psikolojik sermaye ilk olarak bireyin, zaman içerisinde edindiği bilgi, beceri ve tecrübelerinin bütünleşmesi sonucunda kazandığı kişisel farkındalıkla ilişkilidir. Bu kişisel farkındalığın özellikle çalışma hayatında kişisel üretkenliğe ve verimliliğe katkıda bulunduğu düşünülmektedir (Goldsmith vd., 1997: 815; Grandey, 2000: 96).

Pozitif psikolojik sermayenin öz-değerlendirme, kişilik özellikleri, çalışan-örgüt uyumu ve çalışan-iş uyumu gibi demografik ve daha geleneksel bireysel farklılık yapılarının yanı sıra örgütsel vatandaşlık gibi çalışanların pozitif tutum ve davranışlarına ek bir değer sağladığı görülmektedir (Avey vd., 2008: 32).

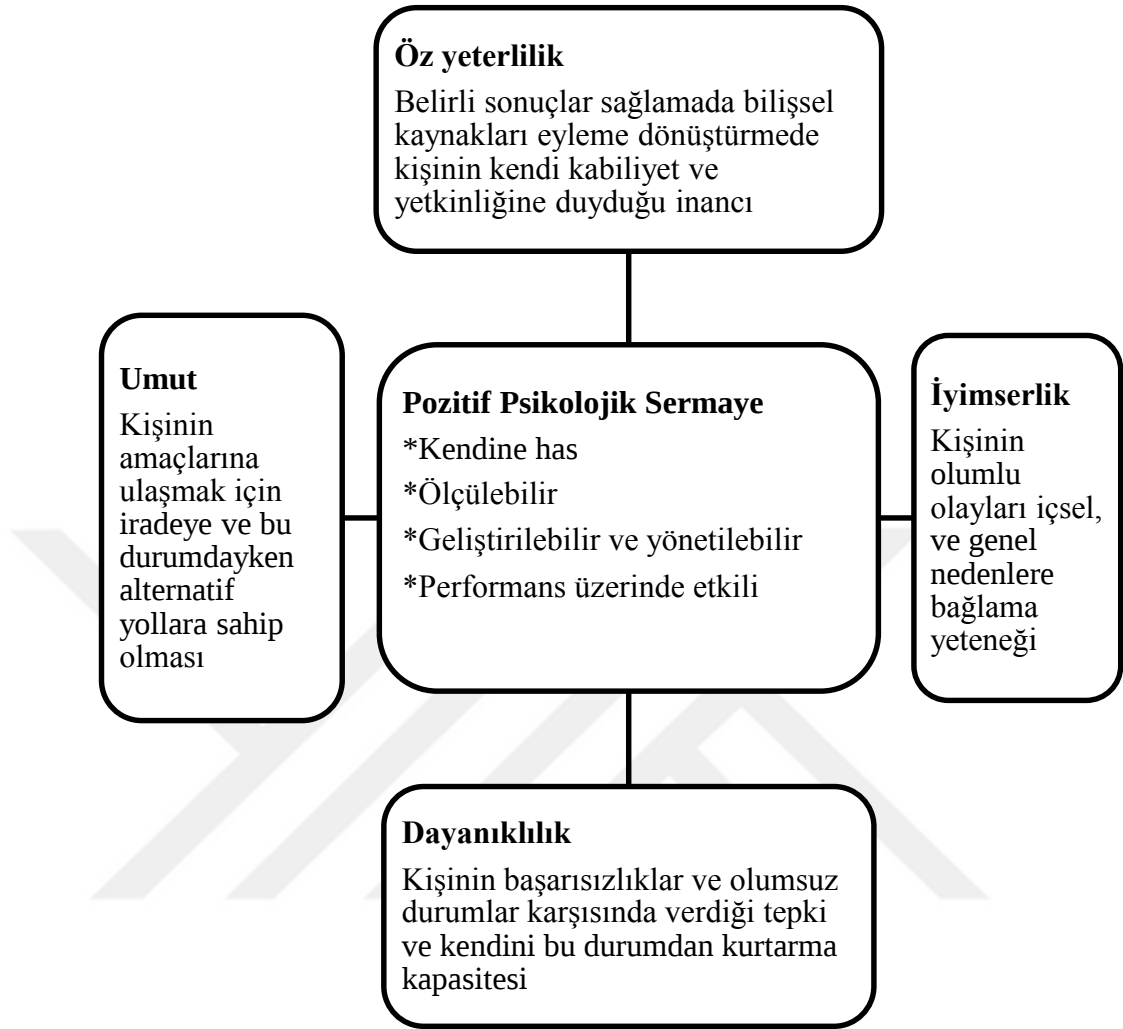
Luthans vd., (2005: 253), pozitif psikolojik sermayenin önemli noktalarını şu şekilde sıralamaktadır;

- Pozitif psikoloji paradigmasına bağlıdır.
- Pozitif örgütsel davranış veya pozitif örgütsel davranış ölçütlerine dayanan psikolojik durumları kapsar.
- “Kim olduğunuzu” belirtmede beşeri sermaye ve sosyal sermayenin ötesine geçer.
- Performans gelişimi sağlayan ve rekabetçi avantaja yol açan yatırım ve ilerlemeleri kapsar.

1.5.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları

Pozitif psikolojik sermayenin dört önemli belirleyicisi bulunmaktadır. Bunlar; öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılıktır. Pozitif psikolojik sermayenin boyutları aşağıdaki Şekil 5 yardımıyla gösterilmektedir.

Şekil 5: Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları



Kaynak: Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). s: 152.

Şekil 5, pozitif örgütsel davranış akımı ile ortaya çıkan pozitif psikolojik sermayenin geliştirilmesi için gerekli olan alt boyutları göstermektedir. Bunlardan ilk boyut olan öz yeterlilik, belirli bir takım sonuçları sağlamak için bilişsel kaynakları kullanarak bireyin kendi yetkinliği ve becerisine olan inancı olarak tanımlanmaktadır. İkinci boyut iyimserlik boyutudur. Şu şekilde açıklanır; olumlu olayları kişinin içinden gelen, genele yayılabilen ve sabit kalan durumlara bağlayarak bugün ve gelecekte başarılı olacağına dair olumlu yüklemelerde bulunma durumudur. Üçüncü boyut; umuttur. Bir şeyi başarmak için hedeflenen yolda ısracı olmak ve gerekli olduğunda yeni yollar bulup eski yolu değiştirebilmektir. Diğer bir deyişle; kişinin amaçlarını başarmak için güçlü bir iradeye ve çeşitli yollara sahip olması durumudur. Son boyut; dayanıklılık boyutudur. Bireyin zor durumlar,

olumsuz veya olumlu değişimler ve başarısızlıklar karşısında kendisini toplayabilme ve devam edebilme kapasitesidir (Luthans vd., 2006: 388; Kaya ve Zerenler, 2014: 26-27; Malone, 2010: 5).

Kavramsal olarak birbirinden bağımsız boyutlar olan pozitif psikolojik sermaye alt boyutları, aslında bu boyutları birbirine bağlanmasıyla ve bu boyutların bileşimiyle oluşan daha yüksek bir temel yapı olan pozitif psikolojik sermayenin, her bir alt boyutun kendine özgü etkisinin toplamından daha çok olduğunu ve bu etkinin bireyi psikolojik yönden güçlendirdiğini ve geliştirdiğini öne sürmektedir (Luthans, 2002a: 61; Öge ve Kaplan, 2017: 31).

Pozitif psikolojik sermaye boyutlarını oluşturan iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve dayanıklılık kavramları hakkında bugüne kadar yapılmış olan çalışmalar, daha önce de değinildiği gibi her kavramın geliştirilebilir özellikte olduğunu desteklemektedir (Luthans, vd., 2006: 392). Albert Bandura, öz yeterlilik kavramını geliştirmiş (Bandura, 1997), Snyder umut düzeyine yoğunlaşmış ve “umut ölçeğini” (state-hope scale) geliştirmiştir (Snyder, 2000). Carver ve Scheier ise iyimserliği attıracak stratejiler ortaya koymuştur (Carver ve Scheier, 2010). Seligman (2006), “Öğrenilmiş İyimserlik- Learned Optimism” adlı kitabında iyimserlik düzeyinin geliştirilebilir olduğunu belirtmiştir. Wagnild ve Young ise dayanıklılık düzeyini ölçen bir ölçek geliştirmiştir (Wagnild ve Young, 1993: 165). Masten ve Reed (2002: 117), “Pozitif Psikolojinin El Kitabı” adlı çalışmasının bir bölümünde, dayanıklılık düzeyini arttıran başarılı stratejileri ele almıştır.

1.5.1.1. Öz Yeterlilik

Kavramın temeli, Albert Bandura tarafından kuramsallaştırılan Sosyal Bilişsel Teori’ye dayanmaktadır. 1961’de Standford Üniversitesi’nde yapılan Bobo Bebek Deneyi (Bobo Doll Experiment)’nde 36 kız ve 36 erkekten oluşan bir çocuk grubu test edilmiştir. İçi hava dolu ve görüntüsü palyaço şeklinde olan bir oyuncığa dışarıdan gelen bir kişinin yaptığı kötü davranışların onların öğrenme ve davranış kavramlarını nasıl etkilediği gözlemlenmiştir. Testin sonucunda görülmüştür ki çocuklar saldırgan tavırları yetişkinlerden taklit etme yoluyla öğrenebilirler ancak bu öğrenmeyi eyleme geçirmek için de farklı beklentileri olabilir diğer bir deyişle öğrenme ve davranış farklıdır, buna “Öğrenme Performans Ayrımı” denilmektedir. Bu kuramı oluşturan dört ana etken vardır. Bunlar; dikkat, bellek, taklit ve

güdülenmedir (<https://www.simplypsychology.org/bobo-doll.html>). Bu kuram, bireylerin kendilerini düzenlediklerini, aktif olduklarını, kendilerini yansıttıklarını savunarak davranışçı ve biyolojik kuramlardan farklılaşmaktadır. Gözlem yoluyla öğrenme, kuramın en önemli kavramlarından biridir (Hefferon ve Boniwell, 2014: 105).

Sosyal bilişsel teori araştırmacılarına göre, kişilerin sahip oldukları öz yeterlilik algıları onların aldıkları kararlarda, yaptıkları seçimlerde, bir görevi başarmada gösterdikleri eforda ve yaşadıkları endişe derecesinde önemli ölçüde etkili olmaktadır (Işıksal ve Aşkar, 2003: 109). Bu alt boyut kişinin kendisini motive edebilmesi, verilen bir görevi başarıyla tamamlaması ve bilişsel kaynaklarını en üst seviyede kullanabilmesini ifade etmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998a: 66). Diğer bir deyişle öz yeterlilik kavramı kişinin hangi yeteneğe ve bilgiye sahip olduğu ile ilgilenmez, bu becerisine olan inancını anlatmaktadır (Özkalp, 2009: 493). Dolayısıyla bu boyut seviyesi güçlü olan kişiler kendi yeteneklerine ve becerilerine inanmaktadırlar. Bu da onların özellikle çalışma hayatında yapılması güç olan görevleri istemelerine, hedeflerine ulaşmak için pes etmeden enerji ve zaman tüketmelerine, zorluklar karşısında sebat göstermelerine sebep olmaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998a: 66).

Öz yeterlilik inançları aslında öğrenme süreçlerinin sonucudur. Bandura (1977: 211)'ya göre bu öğrenme süreçleri temelde dört bilgi kaynağından oluşur. Bunlar; kişinin başarı elde ettiği durumlarda, diğerlerini gözlemleyerek öğrendiği durumlarda, ikna edildiği ya da pozitif geribildirim aldığı durumlarda, psikolojik veya fizyolojik hazır olma durumlarında gerçekleşir (Evers vd., 2002: 229; Brouwers ve Tomic, 1999: 9).

Algılanan öz yeterlilik; insanların hayatlarını etkileyen olaylar üzerinde etkiye sahip faaliyetlerin belirlenen performans seviyelerini oluşturan yetenekleri hakkında sahip oldukları inançlar olarak tanımlanabilir. Öz yeterlilik insanların nasıl hissedeceğini, nasıl düşüneceğini, nasıl motive olacaklarını ve nasıl davranacaklarını belirler. Bu inançlar dört ana süreç olan bilişsel, güdüsel, duygusal ve seçim süreçlerinde farklı etkiler göstermektedir (Bandura, 1994: 1).

Öz yeterlilik, başka bir tanıma göre kişinin belli bir alandaki görevini başarılı olacak şekilde bitirmesinde kendisine gerekli olan bilişsel kaynaklar, motivasyon,

süreç evrelerini eyleme dönüştürmek için bireyin kendi yeteneklerine ve becerilerine olan güvenidir (Stajkovic ve Luthans, 1998a: 66; Wood ve Bandura, 1989: 364).

Kişinin belirli bir alanda öz yeterlilik kazanması, o alandaki görevleri ve işleri başarıyla yapmayı tecrübe etmesine, başkalarına bu konuyla ilgili danışmasına, başka kişilerin de onu cesaretlendirmesine ve en önemlisi kendisine pozitif geribildirimde bulunmasına dayanmaktadır (Luthans vd., 2007: 44). Öz yeterliliğin umut alt boyutu ile ilişkisinde ise, sorunlar karşısında farklı çözüm yolları yaratmak, hedefe yönelik harekete geçmek, hedefleri yerine getirmede başarılı olunacağına ilişkin inançlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Avey vd., 2008a: 53).

Öz yeterlilik boyutu kişinin en önemli yönlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Kendi performansları hakkında şüphesi olan bireyler en ufak bir sorun ile karşılaştıklarında geri çekilme, kaçma gibi davranışlar sergilemekte, öz yeterliliği yüksek olan bireyler ise zorlu durumlar karşısında mücadeleye girmede istekli olmaktadır (Caprara ve Cervone, 2003'den akt. Keleş, 2011a: 347). Bu sayede kişilerin kendilerine olan güvenleri artmakta, güç görevleri seçmede istekli olmakta ve görevlerini yerine getirirken daha efor sarfetme içinde olmaktadır (Larson ve Luthans, 2006: 50). Farklı araştırmalar insan hareketleri üzerinde motivasyon sağlayan birçok bilişsel faktörün varlığını gösterse de yalnızca birkaçı öz yeterlilik kavramı üzerinde geniş bir gözlem yapmıştır. Öz yeterlilik; bir insanın olası durumlarla baş edebilmek için sahip olması gereken davranış biçimlerini ne kadar iyi uyguladığıdır. Öz yeterliliği yüksek olan bireyler doğru uygulandığında onları başarıya götürecek olan yeterli çabayı etkinleştirebilirler, düşük olanlar ise tam tersine sahip oldukları görevlerde başarısız olup çabalarını erkenden tüketirler (Stajkovic ve Luthans, 1998: 240).

Öz yeterlilik, insanların istenen bir sonuca ulaşmada belli bir durumda sergileyecekleri yeteneklerine olan inancıdır. Öz denetim ise bir kişinin kendi tepkilerini, ağır basan dürtülerini ve seçilen hedefe doğru götüren bir başka tepkisini değiştirmesi için sarf ettiği gayreti ifade eder. Böylelikle yüksek öz denetimli kişilerin öz yeterliliğinin yüksek olması beklenir (Luszczynska, Scholz ve Schwarzer, 2005: 441; Uysal, 2013: 144).

Öz yeterlilik beklentisinin davranış üzerinde güçlü bir etkisi olduğu varsayılmaktadır. Ancak bu beklentiler, kişilik özellikleri değildir. Bunlar, yalnızca

belirli durumlarda kendine özgü davranışlarla bağlantılı olarak anlaşılabilen ve tanımlanabilen nispeten spesifik bilişlerdir. Öz yeterlilik bazen kişinin yeterlilik ve etkinlik duygusuna atıfta bulunmak için kullanılır; ancak bu terim tanımlandığında, işlevselleştirildiğinde ve belirli bir bağlamda bir davranışa veya davranışlara özgü bir bekleme olarak ölçülürken daha kullanışlıdır. Örneğin, bir sigara kullanıcısının sigarayı bırakma girişiminde bulunma ve başarısını öngörmenin en iyi yolu, kendine güven veya benlik saygısı değil, bırakma için kendi kendine yeterlilik beklentisini ölçmektir. Buna ek olarak, sigarayı bırakmak için kendi kendine yeterlilik beklentilerini ölçmek, belirli durumlarda sigara içmekten kaçınmak için sigara içenlerin beklentilerini ölçmek suretiyle daha başarılı olacaktır (Örneğin; yalnızca bir partide, yemek yedikten sonra, diğer sigara içenler çevresinde olduğunda sigara içenler gibi) (Maddux, 1991: 62).

Öz yeterlilik, insanların duygu ve davranış biçimlerini değiştirme konusunda fark yaratabilir. Duygulara göre düşük öz yeterlilik duygusu, depresyon, kaygı ve çaresizlik ile ilişkilendirilir. Öz yeterliliği düşük olan insanlar, performansları ve kişisel gelişimleri hakkında kötümser düşünceleri barındırırlar. Buna karşın, güçlü bir inanç duygusu diğer bir deyişle öz yeterlilik, bireyin karar verme ve akademik başarı gibi birçok konuyu anlama ve yönetme süreçlerini kolaylaştırır (Grau vd., 2001: 64).

Endüstriyel-örgütsel psikolojide, öz yeterlilik son yıllarda oldukça popüler olmuştur. Örgütsel araştırmaların eğitim, liderlik, yeni toplumsallaşma ve uyum, performans değerlendirme, stres, politik etki davranışları, yaratıcılık, müzakere ve grup-takım süreçleri gibi alanlarında çoğu kez bu kavramla olan ilişkiler çalışılmıştır (Judge vd., 2007: 107).

Öz yeterliliğin beceri kullanımına olan katkısı Collins (1982) tarafından yapılan bir çalışmada gösterilmiştir. Araştırmaya göre, matematiksel yetenek anlamında üç (düşük, orta, yüksek) seviyede çocuklar seçilmiştir. Bu yetenek seviyelerinin her birinde, algıladıkları matematiksel öz yeterliliklerine güvenenleri ve kendinden kuşku duyanları bulmuştur. Onlara çözmeleri için zor sorular verilmiştir. Sonuçlara bakıldığında yeteneklerin her seviyesinde, kendi kapasitelerine inanan çocukların hatalı stratejileri eleme konusunda daha hızlı oldukları ve daha iyi performans sergiledikleri görülmüştür. Çocuklar başarısız oldukları sorunlardan daha

fazlası üzerinde yeniden çalışmayı seçmişler ve kendilerine karşı şüpheyile yaklaşan eşit yetenekte olan çocuklardan daha doğru yaptıklarını belirtmişlerdir. Diğer bir deyişle matematiğe yönelik olumlu tutumlar, gerçek yetenekten ziyade algılanan öz yeterlilik tarafından daha iyi öngörülmüştür. Araştırma sonucuna göre denilebilir ki, kötü performans sergileyen insanlar aslında söz konusu işi veya durumu başarabilirler, çünkü onlar belli bir beceriye sahip olsunlar ya da olmasınlar, öz yeterlilik duygusunun varlığı ya da yokluğu sonucu negatif ya da pozitif yönde etkilemektedir (akt. Bandura, 1993: 119). Öz yeterlilik konusunda yapılan çalışmalara göre yüksek öz yeterliliğe sahip kişilerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- Problemler ve zorluklar ortaya çıktığında onlar ile kolaylıkla baş edebilmekte ve önlerindeki en uygun fırsatları değerlendirebilmektedir (Bandura, 1982).
- Daha yüksek düzeylerde üstünlük göstermektedir (Speier ve Frese, 1997).
- Daha uzun dönemli bir bakış açısına sahip oldukları için başarıma umutları daha yüksek olmaktadır (Heckhausen ve Schulz, 1995).
- Bir konu hakkında iyi bir bilgi edinebilmek adına bilgiyi yılmadan aramaktadır (Ashford ve Tsui, 1991).
- Örgüt içerisindeki faaliyetlerde daha girişimci olmaktadır (Çetin, 2011).
- Üst seviyelerdeki yöneticileri ile ilişkileri güçlü olmaktadır (Bolat, 2011'den akt. Erkutlu, 2015: 89).
- Kendi yeteneklerine olan inançları sayesinde bir amaca ulaşmak için yüksek bir efor sarfetme yönünde kararlı ve azimli olacak şekilde davranmaktadırlar (Basım ve Çetin, 2010a).
- Daha çok risk alma ve değişime açık olma eğilimi göstermektedirler (Basım vd., 2008).
- Örgüte bağlılıkları, görev başarımı ve iş tatmini düzeyleri sürekli olarak artmaktadır (Staples vd., 1999'dan akt. Erkutlu, 2015: 89).
- Sahip oldukları stres, kaygı ve tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır (Bolat, 2011'den akt. Erkutlu, 2015: 89).

1.5.1.2. Umut

İnsanlara bugün umut kavramının iyi mi yoksa kötü mü olduğu sorulsa çoğunluk iyi olduğunu söyleyecektir. Umudun pozitif bir kavram olduğuna dair tarihsel pek çok belirti vardır. Örneğin; geleneksel yazarlar olan Judeo ve Christian umudu, merhamet ve inancın yanında üçüncü bir kavram olarak ele alır. Saint Paul ve Martin Luther hayatta iyi olan şeylerin özü olarak umudu sevgiyle bir tutar. Umut kavramıyla ilgili daha çok olumlu görüşler olsa da tarihte bu kavramın olumsuz bir şey hakkında olduğu da söylenmiştir. Umudun karanlık tarafına baktığımızda karşımıza en eski ve en ünlü umut hikâyesi olan Pandora'nın kutusu çıkar. Efsaneye göre ölümlü olan Prometheus Tanrı'lardan ateşi çalar ve Zeus'u kızdırır. İntikamlarını nasıl alacaklarını düşünen Tanrı'lar ters psikolojiye dayalı bir plan hazırlarlar. Planın nasıl olduğu şöyle anlatılır: bir çeyiz kutusu hazırlanarak el değmemiş bir kız olan Pandora ile birlikte dünyaya gönderilir. Pandora bu kutuyu dünyaya varana kadar açmamak üzere çok sert şekilde uyarılır. Ancak kız dayanamayıp kutuyu açar ve kutunun içinde saklı olan tüm kötülükler dünyaya yayılır. Pandora bunu fark edip hemen kutuyu kapatır. Efsaneye göre en sonunda kutudan tek bir iyilik çıkar, o da en dipte hapsedilmiş olan umuttur (Snyder, 2000: 3).

Umut kavramı Türkçe'de ümit olarak da kullanılmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2017). Umut kavramı da umutsuzluk kavramı da, kişinin gelecekteki amaçlarına ulaşma durumundaki yansımalarıdır. Umutta hedefe ulaşmak için yaratılan planların başarılması öngörülürken umutsuzlukta bunun tam tersi bir algı vardır (Dilbaz ve Seber, 1993: 134; Yerlikaya, 2014: 36). Umut bireyin geleceğe dair yaptığı ön değerlendirmelerin bir yansımasıdır. Bu kavram korku, endişe, sıkıntı ve heyecan gibi duygu durumlarından birisi olarak da açıklanır (Bruininks ve Malle, 2005: 329).

Luthans vd., (2007: 63) umut kavramının ortaya çıkışında şu soruların cevaplanması gerektiğini savunur: İradeli misiniz? Hedeflerinizi gerçekleştirmeye kararlı mısınız? Kaderiniz üzerinde kontrolünüzün olduğunu düşünüyor musunuz? Yapmayı kafaya koyduğunuz şey için saatlerce, günlerce, hatta aylarca çalışabilir misiniz? Hedeflediğiniz amaçlardan sizi çevirmek zor mudur? Bir hedef olmadığında kendi hedeflerinizi oluşturur musunuz? Kendinize koyduğunuz hedefler zor mudur? Bu tür hedefler ile meşgul olmaktan hoşlanır mısınız? Bu soruların çoğuna evet yanıtı verilmesi umudun araç bileşenine sahip olunduğuna işaret edebilir. İrade umut

bileşeni için gerekli olsa da tek başına yeterli değildir. Yol kapalı olduğunda alternatif yolları bilmeniz, irade gücünü sürdürmek için gereklidir.

Umut alt boyutu ile ilgili teorik araştırmalar tarihte 13. Yüzyıl dönemine kadar geriye gitmektedir. Aquinas, Hume ve Kant gibi filozoflar umut kavramının insan doğasının temel duygularından biri olduğunu savunmaktadır. Bu görüş hala geçerliliğini korumaktadır (Snyder vd., 1991: 570). Miller (1985) umudun bireyin istekleri ve duygularından oluştuğunu belirtmekte, bu görüşü destekler şekilde kişinin iç yapısından geldiğini savunmakta ve onu zararlardan koruyan bir kavram olduğuna dikkat çekmektedir (akt. Akman ve Korkut, 1993: 193).

Romero'ya (1989: 6) göre umut, hedefe ulaşma beklentisinin duygusal ögesidir. MacInnis ve Mello (2005: 2), umut kavramını açıklarken, onun gelecek bakış açısına vurgu yapar ve gelecekte ulaşılmak istenen ancak henüz ulaşılmamış olan bir görv veya amaç hakkında olumlu beklenti olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım temel alındığında umut aslında pozitif bir beklenti, poziti bir arzulama olarak karşımıza çıkmaktadır (Keser ve Kocabaş, 2014: 6). Jerome Frank (1968) ise umut olgusunu kişiyi eylem yapmaya iten pozitif bir duygu durumu olarak tanımlamaktadır (akt. Akman ve Korkut, 1993: 193).

Downie' ye (1963: 248-251) göre umut zihin felsefesinin merkezi kavramlarıyla bağlantılı olması bakımından incelemeye değer bir kavramdır. Ona göre bu kavramın üç temel bileşeni bulunmaktadır. Bunlar “umut verici olma”, “umutlu olma” ve “bir şeyi yapmayı umut etme” olarak sayılabilir. Buna göre arzu etme ve olumlu ihtimalin olumsuzluğuna olan inanç “umut verici olma” yı, bunlara olumlu ihtimale olan inancı eklediğimizde “umutlu olma” yı, son olarak da bir şeyi deneme niyetini eklediğimizde kavramın üç temel bileşeni tamamlanmaktadır.

Stephenson (1991)'a göre umut; düşünme, rol yapma, duygu ve ilişkinin etkileşimini içeren, kişisel olarak anlamlı olan gelecekte bir şeyler gerçekleştirmeye yönelik beklenti sürecidir. Stephenson'un tanımı çok boyutlu, dinamik, hayat için zorunlu, gelecek odaklı, kişisel olarak önemli, amaç odaklı olma gibi birçok ortak özelliği de içinde barındırır (akt. Larsen vd., 2007: 402). Bazı terapistlere göre umut ve değişim sürecinin aşağıdaki gibi varsayımları bulunmaktadır (Kirmani vd., 2015: 40);

- Umut teorisi, insan motivasyonunun bilişsel bir modelidir.

- Tüm insanların umutlu düşünme için bir yeteneği vardır.
- Umutlu düşüncelerin seviyesi artırılabilir.
- İnsanlar şimdiki zamandan etkilenecek geçmiş ve gelecek hakkında değerlendirmeler yapan bir zamana odaklıdır.
- Neredeyse tüm durumlar umut yoluyla çözülebilir.
- Deneyimler ve toplumsal beklentiler umudun gelişimini etkiler.
- Destekleyici terapist-hasta etkileşimleri umudu artırır.
- Tedavide umut geliştirme, tedavinin konusu dışındaki durumlara da yansır.

Umut olgusu eski araştırmalarda hümanizm akımı içerisindeki bir kavram olarak ele alınmaktaydı ancak Snyder (2000: 8)'ın çalışmasıyla birlikte pozitif psikoloji alanında da kullanılmaya başlamıştır. Umut, bireyin kendisi için değerli olan bir amaç belirlemesi ve bu amacına ulaşırken karşısına çıkacak zorluklara karşı dayanma gücü olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2011: 430). Kavram birbirini etkileyen temsil ve metotlardan ortaya çıkmaktadır. Temsil kavramı ile anlatılmak istenen bireyin istediği amaçlarına ulaşması için bahsedilen yöntemleri kullanma konusundaki inancıdır. Metot kavramı ise yine bu amaç gerçekleştirilirken kullanılacak olan araçlar ve yöntemlerdir (Snyder, 2002: 250).

Snyder (2000: 9) umut düzeyi fazla olan bireylerde yüksek bir başarı oranı elde edildiğini bulgulamıştır. Bu süreçte kişi kendisine öncelik verdiği bir plan belirlemektedir ancak bu plandaki kötü gidebilecek durumlara karşı da kendisine başka planlar hazırlamaktadır. Yapılan diğer çalışmalarda da bu görüş desteklenmekte, umut boyutu yüksek olan bireylerde motive olma, güven, alternatif yollar belirleme gibi bir takım özelliklerin gelişmiş olduğu görülmektedir. Bu da onların çalışma hayatlarındaki performanslarını arttırmaktadır (Luthans ve Jensen, 2002: 306; Peterson ve Luthans, 2003: 26; Adams vd., 2002; Snyder vd., 2000: 749).

Umudun hem akademik hem de sporcuların performansı üzerinde (Curry vd., 1997) pozitif etkileri olduğu bilinmektedir (Uslu vd., 2012: 107). Umut düzeyi yüksek olan yöneticilerin ve çalışanların iş değiştirme oranlarının azaldığı, yaptıkları işten daha fazla tatmin oldukları ve çalışma arkadaşlarıyla daha az çatışma içine girdikleri tespit edilmektedir (Shorey vd., 2002: 329). Umudun, olumlu duygulanım (Snyder vd., 1996) ve yaşam doyumu (Wroblewski ve Snyder, 2005) ile olumlu yönde ilişkilerinin olduğu görülmektedir. Kişilerin iyi olma halleri onların bir amaca

yönelik olarak hareket etmeleriyle ilgilidir ve umut kavramı da bu amaca yönelik hareketleri ve yolları desteklemede etkili olmaktadır (Şahin vd., 2012: 828).

Boş beklenti ya da sahte umut, “olmayacak şeye dua etmek, boş vaatler içine girmek” olarak düşünülebilir ancak bu yanıltıcıdır (Snyder, 2002: 264). Sahte umut, bir bireyin hedeflerini çok güçlü ya da zayıf olarak oluşturduğu anlamına gelebilir. (Bartholomew vd., 2015: 675).

Bazı kuramcılar umut kavramını tek boyutlu şekilde ve daha çok kişinin duygu dünyasına yönelik olarak ele almalarına karşın, günümüzde gelişen çalışmalar sayesinde umut çeşitli boyutları olan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Jerome Frank (1968) umut kavramını iki boyutlu olarak incelemiş, umudun hem duygu yönünün hem de düşünce yönünün olduğunu altını çizmektedir. Bu bakış açısıyla umut duygusal ve bilişsel olarak ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Bu görüş ilk olma özelliğine sahiptir (akt. Akman ve Korkut, 1993: 193). Durumsal umut; belirli bir amaç durumu için “şimdi ve burada” çerçevesinde özgün bir umut formudur (Snyder vd., 1996: 4).

Umut olgunun iki farklı boyutu ile birlikte ele alınmasıyla alakalı görüşler Synder ve arkadaşlarının çalışmalarında görülmektedir (Snyder vd., 1991: 570, 2000: 11). Umudun birincil boyutu “bir amacı isteme ve bu amacı kazanmak adına kendinde yeterli enerjiyi bulma” olarak tanımlanmaktadır. Bu boyut içinde bulunan zamandaki, geçmişteki ve gelecekteki amaçları sağlamada, başarılı seçimler elde edilebileceğine ilişkin duyuma denk gelen bir özellik gösterir (Snyder vd., 1998: 808). Diğer boyut ise “amacı sağlamak için kendine çeşitli yollar üretebilme yeteneği” olarak açıklanmaktadır. Bu boyut da kişinin hedefleri elde etmede başarılı planlar yapabildiği ya da yapılabileceği duyumuna denk gelmektedir. Synder’a (1991: 570) göre bu iki boyutların birbirleri ile etkileşimi bulunmaktadır ve bu etkileşim daha çok olumlu yöndedir. Bu durum değişik bir anlatımla “istek olursa çözüm de bulunur” görüşünü destekler doğrultudadır.

Snyder’e göre (2000: 8); bu iki boyutun ortak noktasını amaçlar oluşturmaktadır. Amaçlar doğası itibariyle kişinin varmak istedikleri son noktayı işaret ettiğinden diğer planlı eylemler gibi bireyleri motive eden bir nitelik taşımaktadırlar. Bunun yanı sıra amaçlar; seçilmiş bir amaç için ulaşılabilir olmalıdır

ancak ileride gerçekleşme olasılığı biraz belirsiz olmalıdır. Ancak amaç tamamen ulaşılamaz nitelikte ise bireyin motivasyonu azalır ve cesareti kırılır.

1.5.1.3. İyimserlik

İyimserlik kavramı, “güçlendirici yapı” olarak tanımlanmaktadır (Peterson, 2006’dan akt. Hefferon ve Boniwell, 2014: 95). Çünkü mutluluk, sağlık ve başarı gibi pek çok faktörle ilişkisi bulunmuştur (Carver ve Scheier, 2009’dan akt. Hefferon ve Boniwell, 2014: 95). Felsefenin ve psikolojinin ilk zamanlarında iyimserlik basit düşünme ya da acıdan kaçınma olarak ele alınmıştır. Sağlık alanında çalışanlar pozitif ruh sağlığını, gerçeği reddedici düşüncelerin olmaması olarak ele almışlardır. 1930 ve 1960’lardaki ruh sağlığı uzmanlarının (Allport, Erickson, Fromm, Maslow v.b.) bu düşüncelerinin altında yatan temel mantık, ruh sağlığının gerçekliğin testi olduğu ve bireylerin geleceğe yönelik olarak gerçekçi beklentiler içerisinde olmaları ve dengeli düşüncelere sahip olmaları gerektiğidir (Peterson, 2000: 45).

Günlük hayatta optimist (iyimser) bir insan gelecek ile ilgili olumlu beklenti ve düşüncelere sahip iken, pesimist (kötümser) bir insan ise sürekli olarak gelecek hakkında kötümser duygu ve düşüncelere sahip olmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007a: 778). Lionel Tiger (1979)’a göre iyimserlik, kişinin zevkine ya da yararına göre, maddi veya manevi durum ve olgularla ilgili bir ruh durumudur (akt Peterson, 2000: 44).

İyimserlik bir hedefe doğru ilerlerken bireylerin sahip oldukları durumlara özgü duygu ve düşünceleri de etkisi altına almaktadır. Diğer bir deyişle iyimser bireyler sahip oldukları bir amacı devam ettirmede olumlu; kötümser bireyler ise bunun tam aksine olumsuz bir beklenti içine girmektedirler. Bunlar da olumlu veya olumsuz duygular ile sonuçlanmaktadır (Scheier ve Carver, 1992: 202). İyimserlik, insanın hedefine varmak için ısrar eden şekilde davranmasını sağlamakta ancak bir yandan da yaşamda hep iyi şeylerle karşılaşacaklarına inanmaktadırlar (Scheier ve Carver, 1985: 220).

İyimser kişiler, yaptıkları davranışların ve karşılaştıkları olayların sebeplerini araştırma ve öğrenme aşamasında gerçekçi bir bakış açısına sahip olmayabilirler. Özellikle iş hayatında gerçekçi bir bakış açısına sahip olup olayları buna göre değerlendirmek, kişilerin neden başarılı veya neden başarısız olduklarını gerçek

nedenleriyle öğrenmelerine, yeteneklerini doğru yerlere kullanmasına ve daha ulaşılabilir amaçlar belirlemesine neden olmaktadır (Luthans vd., 2007: 91).

İyimser çalışanlar, pozitif bir bakış açısına sahip olduklarından hayatta genel anlamda iyi ve güzel olaylar olacağı düşüncesine sahiptirler, bu durum bireyin kendi içinden gelen bir özelliktir. İyimser kişiler, geçmişte yaşadıkları başarısızlık, kötü olaylar ve durumlara rağmen yılmadan hayatlarına devam etmektedirler (Avey vd., 2008a: 54; Toor ve Ofori, 2010: 2; Nguyen ve Nguyen, 2011: 88).

İyimserlik konusu ile ilgili günümüze kadar birçok çalışma yapılmıştır. İyimserlik ve çalışma performansının ilişkisinin araştırıldığı bir çalışmada ise yüksek seviyede bağlantılı oldukları bulgulanmıştır (Schulman, 1999: 31). Bu durum iyimserler kişilerin karşısına çıkan zorlukları başarısızlık olarak görmediğini aksine bir aşılması gereken bir engel ve bir fırsat olarak gördüklerini ortaya çıkarmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 154). Seligman ise araştırmasında iyimser bireylerin özellikle satış ve pazarlam sektöründe çalışanların daha fazla başarılı olduklarını tespit etmiştir. İyimserliği yüksek olan bireylerin iş ve okul hayatlarında da olumlu gelişmeler kaydettiği görülmüştür (2006: 96). Pozitif psikoloji içerisinde iyimserliğe ilişkin iki önemli bakış açısı bulunmaktadır. Bunlar; iyimserlik eğilimi ve yükleme tarzıdır (Hefferon ve Boniwell, 2014: 95-97).

*** İyimserlik Eğilimi:** Genelleştirilmiş sonuç beklentisine ilişkin kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır (Carver ve Scheier, 1987'den akt. Hefferon ve Boniwell, 2014: 95). Diğer bir deyişle iyimserlik, gelecekte kötü şeyler yerine daha iyi şeyler olacağına dair bir beklentidir. Bu nedenle iyimserler, sonuçların pozitif olacağına ilişkin yüksek düzeyde beklentilere sahiptirler. Profesör Michael Scheier, Charles Carver ve arkadaşları, iyimser insanların zorluklar karşısında değerli hedeflerinin peşinden gittiklerini, kendilerini ve kişisel durumlarını etkili başa çıkma stratejileri kullanarak düzenlemeye devam ettiklerini böylece amaçlarına ulaşabildiklerini savunmaktadır (Carver vd., 2010: 880). Öte yandan kötümserler ise, gelecekte olumsuz sonuçların olacağına odaklanırlar. İyimserlik eğiliminin iki ana ögesi, beklenti ve güven kavramlarıdır. Beklenti kavramı, her davranışın altında kişinin değerlerine ve amaçlarına ulaşma isteği olduğuna yönelik varsayımı bulunan ve bir motivasyon kuramı olan beklenti-değer kuramıyla doğrudan ilişkilidir (Onaran, 1981: 69-138). Bu nedenle amaçlara ulaşmak için, davranışın bir değerinin ve

harekete geçirici bir motivasyonun olması gerekir (Carver ve Scheier, 2009'dan akt. Hefferon ve Boniwell, 2014: 95). İkinci öge olan güvenin iyimserlik üzerinde yüksek düzeyde etkisi bulunmaktadır. Eğer bireyin güveni fazla ise bu durumda birey belirlemiş olduğu amacı gerçekleştirmek için daha fazla çabada bulunmaktadır. Eğer güven yerine şüphe daha fazla ise bu durumda katılımı bırakacaktır. Carver ve Scheier (2009) iyimserliği ve kötümserliği “pek çok yaşam olayında etkili olan güven ya da şüphenin geniş bir çeşidi olarak” tanımlamışlardır (akt. Hefferon ve Boniwell, 2014: 96). Psikologlar iyimserlik eğilimini, Yaşam Yönelimi Testi (Life Orientation Test-LOT) ile ölçmektedirler (Scheier vd., 1994: 1065).

*** *Yükleme Tarzı:*** Diğer kullanılan adı iyimser açıklama tarzıdır, Profesör Martin Seligman, Chris Peterson ve arkadaşları tarafından geleceğe yönelik bir beklenti oluşturmak için bireylerin olumlu ve olumsuz olayların nedenlerini açıklama şekilleri olarak ifade edilmektedir (Seligman, 2006). Araştırmalar olumlu olaylardan ziyade olumsuz olaylar için yükleme yapmanın daha önemli olduğunu ortaya koymuştur. Kötümserler olumsuz olayları içsel ve sabit değişkenlerle açıklarlar: Olay benim yüzümden gerçekleşti, bu her zaman gerçekleşir ve uzun süre devam edecek ve diğer durumları da etkileyecek. İyimserler ise, olumsuz olayları dışsal, değişken ve nedenlerle açıklarlar: Bu olay benim dışımdaki insanlar ya da nedenler tarafından gerçekleşti, uzun süreli devam etmeyecek ve etkisi çok küçük çapta olacaktır. İyimserler kötü olaylar için, değişken, dışsal ve belirli nedenlere bağlı açıklamalarda bulunurlar. Son zamanlarda yapılan çalışmalar içsel/dışsal yükleme boyutunun değişken/genel yükleme boyutundan daha önemli olmadığını ortaya koymuştur (Hefferon ve Boniwell, 2014: 96). Psikologlar yükleme stillerini, Yüklemeye Biçimi Ölçeği (Attributional Style Questionnaire-ASQ) ve Sözel Açıklamaların İçerik Analizi (Content Analysis of Verbal Explanations-CAVE) ile ölçmektedirler (Carr, 2016: 115-118). ASQ, çeşitli senaryolardan oluşmaktadır ve bireylerin senaryolara karşı olası tepkilerini ölçmektedir. Yüklemeye tarzları konusunda iki önemli düşünce bulunmaktadır. Seligman'ın depresyon modeli (Abramson vd., 1978: 50) olarak ele alınan öğrenilmiş çaresizlik konusundaki ilk çalışmalarda iyimserlik öğrenilen bir beceri olarak ele alınmakta, değişmeyen bir kişilik özelliği olarak değerlendirilmemektedir. Bu açıdan bakıldığında Seligman, bireylerin otomatik bir şekilde ortaya çıkan düşüncelerinin, tutumlarının ve iyimserliğe zarar veren

açıklamaların bilişsel davranışçı terapi teknikleri gibi izlenilmesi gerektiğini önermiştir. Öğrenilmiş iyimserlikte anahtar nokta, yeniden tanımlamadır. Bunu başarmak için bireyin belirli durumlardaki düşüncelerinin neler olduğunu belirlemesi ve bu inançların onun duygu ve davranışlarının üzerindeki olumsuz etkilerinin neler olduğunu fark etmesi gerekmektedir (Hefferon ve Boniwell, 2014: 97).

İyimserliğin eylemleştirilmesi aslında öz denetim konusuna dayanmaktadır. Bu konudaki genel yaklaşım, yaşamın büyük kısmının hedeflerin yaklaşımını ilgilendirdiğini varsaymaktadır. Beklentiler ilk olarak engeller görüldüğünde önem kazanır. Kişi en sonunda başarıya ulaşacağını düşünüyorsa o işte çabalamaya devam eder. Kişinin o işe karşı şüphesi varsa, bu çabasından kaçma eğilimine girer. Bazen sıkıntı veren bir amaç ile ilişkili olan çaba beraberinde bu ilişkinin kesilmesi sonucunu doğurur. Bazen bu ilişkinin kesilmesi amacın kendisinden gelmektedir ve sonuç başarısızlıktır. İyimserliğe karşı karamsarlık, bu tür beklentileri geniş bir ölçekte yansıtmaktadır (Carver ve Scheier, 2014: 3-4).

1.5.1.4. Dayanıklılık

Dayanıklılık kavramı Türkiye’deki yazınlarda, kendini toparlama gücü (Terzi, 2006), yılmazlık davranışı (Öğülmüş, 2001; Gürkan, 2006), psikolojik sağlamlık (Kararımak, 2006; Gizir, 2007), ve dayanıklılık (Taşgın ve Çuhadaroğlu Çetin, 2006) gibi farklı şekillerde kullanılmaktadır. Ancak ülkemizde en çok kabul görmüş olan terim; psikolojik dayanıklılıktır. Psikolojik anlamda dayanıklı olan kişiler, kendilerini toplumdan daha az soyutlarla daha az yalnız kalmak isterler ve umutlu kişilerdir (Güloğlu ve Kararımak, 2010: 77). Kavram temelde bireyin sağlıklı olması ve strese karşı verdiği tepkiyi ölçmek amaçlı araştırılmış ve Kobasa (1979: 413) tarafından vurgulanmış olsa da günümüzdeki anlamı yapılan çalışmaların da çeşitli olması sebebiyle oldukça genişlemiştir.

Klinik psikoloji alanında tanımlandığında; daha çok her kişide olmayan yetenek ve kabiliyetleri ifade etmektedir. Güncel kuram ve çalışmalarda ise hayatın içinde olan bir sihir olarak ele alınmaktadır (Masten, 2001: 228). Pozitif psikoloji yaklaşımında ise kişinin bazı olumsuz şartlar ve riskler altında gösterdikleri davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Hunter, 2001: 173). Avey vd. (2008: 15)’ne göre dayanıklılık bireyin karşılaşılabileceği başarısızlık, travma, ailesel veya bireysel sıkıntılar, sağlık problemleri, psikolojik baskı, işle ilgili olan sorunlar, maddi

sıkıntılar gibi kötü durumlara karşı kişide oluşması gereken bir uyum ve atlatma sürecidir (Tusaie ve Dyer, 2004: 4; Luthans, 2002: 702; Maddi, 2002: 176). Bu anlamda bazı çalışmalarda dayanıklılık boyutu genetik olarak doğuştan gelen bir özellik olarak kabul edilmektedir (Block ve Block, 1980'den akt. Basım ve Çetin, 2010: 2). Ancak diğer bir görüşe göre dayanıklılık da diğer tüm boyutlar gibi geliştirilebilir özelliktedir (Beardslee ve Podorefsky, 1988). Luthar (2003: 244) dayanıklılığın çeşitli risk alanlarında bireyi koruyan ve gücünü değişen durumlara uyumlayan bir kavram olduğu belirtmektedir. Tugade vd. (2004: 1169) dayanıklılığı, farklılaşan durumlara etki gösterme konusunda bireyin esnek davranması ve olumsuz etkilenmemesi olarak açıklamaktadır.

Dayanıklılığın çeşitli taraflarını inceleyen tanımlamalar yapılmaktadır. Bu tanımlamalardan bazıları bireysel özelliklere (Rutter 1993) bazıları da ailesel (Hawley ve Dehaan, 1996'dan akt. Basım ve Çetin, 2010: 2) özelliklere vurgu yaparken; bazıları da dayanıklılığın işleyişini, çıktılarını ve yöntemlerini (Wolin ve Wolin, 1993; Luthar vd., 2000) ele almaktadır.

Lepore ve Revenson (2006: 28) psikolojik dayanıklılığı iyileşme, direnç ve yeniden yapılandırmadan ayrı tutmaktadır. İyileşme işlevselliğinin temel düzeylerine geri dönüştür; öte yandan, direnç travmatik bir olaydan sonra kişinin herhangi bir ruhsal bozukluk işareti sergilememesidir. Son olarak, yeniden yapılandırma ise insanların dengeli hallerine farklı bir biçimde geri dönmesidir; diğer bir deyişle travmatik bir deneyimden sonra pozitif veya negatif anlamda değişimin gerçekleşmesidir.

Dayanıklılık kavram olarak olumsuz durumlara dayanabilme gübü olarak görülse de aslında kişiyi geliştirmesi açısından olumlu bir kavram olarak da görülmektedir (Masten ve Reed, 2002: 119). Bu açıdan bakıldığında, gerçek olayların bütün taraflarıyla kabullenilmesi, güçlü değerlere ve inançlara sahip olunması ve beklenmeyen durumlar gerçekleştiğinde bireylerin doğaçlama yapma becerilerini geliştirmesi bakımlarından olumlu yönleri bulunmaktadır (Coutu, 2002: 4). Diğer bir söylemle bireyin olumsuz olaylar sonrasında bile olumlu şekilde sonuçlar alması olarak görülen bu özellik kişilerin beklenmedik olaylar karşısında daha yüksek uyum sağlamaları ile sonuçlanmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 739).

Bugün dünyanın pek çok yerinde dayanıklılık programları geliştirilmektedir. Bunların arasında en dikkat çekici olanı Penn Dayanıklılık Programı'dır. Okul çağındaki çocuklara iyimser açıklama yükleme tarzları geliştirmek için yardım etmek ve böylece depresyonu önlemek amacıyla tasarlanmış bir eğitim programıdır (Gillham vd., 1995). Program aynı zamanda büyük ölçüde davranış terapisinden alınan davranışsal beceri eğitim modüllerini içerir. Brunwasser vd. (2009), 2000'i aşkın genç insanın katıldığı 17 deneyi bir yıllık takip çalışmasıyla analiz etmiş ve bu programın tedaviden sonraki depresyonu azalttığı sonucuna varmıştır.

1.6. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN GELİŞTİRİLMESİ

Bireylerin pozitif psikolojik sermaye boyutları olan umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık kavramları ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkili şekilde yönetilebilmektedir. Bu bağlamda, her bir boyutu geliştirme yolları bulunmakta ve bunlar da kısaca aşağıda açıklanmaktadır.

Öz Yeterlilik Kavramını Geliştirmek İçin Kullanılabilecek Stratejiler:

Öz yeterlilik kavramı, Bandura (1989)'nın sosyal bilişsel teorisine (social cognitive theory) dayanmaktadır (Avey vd., 2009: 680). Bandura'nın öz yeterlilik kavramını geliştirme yöntemleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (akt. Kalman, 2017: 47; Luthans vd., 2007: 43);

- Üstünlük deneyimleri ve performans kazanımları (başarı veya üstünlük deneyimi),
- Temsili öğrenme ya da model alarak öğrenme,
- Sosyal ikna,
- Fizyolojik ve psikolojik uyarılma,
- Pozitif geri bildirim.

Öz yeterlilik geliştirme yöntemlerine bakıldığında; bunlardan en etkili olanı, başarı ve üstünlük deneyimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu teknikte örgütte çalışan bireyler için yapılan bir sanal gerçeklik ya da gerçek çalışma ortamında, dereceli olarak zorluğu arttırılan bir işte, başarı sağlanmasının kişiye olumlu etkisi olduğu düşüncesinden yararlanılmaktadır. Bu da kişinin kendine olan güvenini yükseltecektir (Luthans vd., 2007: 44). Çalışanların sıklıkla başarıya ulaşması, onların bu becerisinin gelişmesine sebep olmaktadır. Çalışanların işlerine ve mesleklerine karşı gelmeleri gerekmekte ancak bunu yaparken de özel, somut, elde

edilebilir ve yakınsal hedeflere sahip olmaları gerekmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 153). Bireylerde öz yeterlilik geliştirilmesi için koçluk yönetimi, iş eğitimi ve deneyimleri kullanılmaktadır.

Temsili öğrenme veya modelleme yöntemi üstünlük deneyimlerinin kullanılmadığı, çok riskli ya da pahalı olduğu durumlarda başarılı bir mentor ya da ilgili bir modeli izleme ile yapılan realistik bir yöntemdir (Luthans ve Youssef, 2004: 154-155). Bu yöntemin etkinleştirilmesinde formal eğitim programları ve informal eğitim programları (mentorluk ve koçluk gibi) kullanılmaktadır. Eğitilmesi gereken kişiler rol model ile özdeşleştirilmektedir (Luthans ve Youssef, 2007: 329). Rol modelin kullanılmadığı olaylarda ise, işi öğrenecek olan kişinin kendini işini yaparken hayal etmesiyle, bir diğer deyişle “hayali bir deneyim yaşayarak” işinde başarıya ulaşması istenmektedir. Bu hayali deneyim, Luthans v.d. (2006: 390)’nın mikro müdahale süreçlerinde de var olan, kişilere amaç belirlemeyi ve hedefe giden yolları inşa etmeyi kurguladıkları bir eğitim tipidir.

Diğer bir strateji olan sosyal ikna yöntemi, diğer yöntemler kadar başarılı bir strateji olmasa da bazı durumlarda etkili olabilen bir stratejidir. Burada, saygı duyulan ve yönetim kademesi açısından yüksek düzeyde birinin, ikna yoluyla çalışanı söz konusu işi başarabileceğine inandırması tekniği kullanılmaktadır. Olumlu ifadeler bireyde olumlu sonuçlar ortaya çıkarırken, olumsuz ifadeler de bireylerde olumsuz çıktılara yol açmaktadır. Objektif ve gerçek veriler eşliğinde yapılan sosyal iknanın etkili bir yöntem olması da mümkündür. Bunun yanı sıra psikolojik ve fiziksel uyandırma da öz yeterlilik geliştirmede etkili yöntemler arasındadır. Bu yöntem, kişinin yetkinliklerini değerlendirirken duygusal ve fiziksel açıdan nasıl ve ne hissettiklerine odaklanıp, hislerine göre karar verdikleri düşüncesinden hareket etmektedir (Luthans vd., 2004: 48).

Bir başka görüşe göre yalnızca başarılı olmak öz yeterlilik duygusunun artmasında yeterli değildir. Bunun yanında bireyin bu durumu nasıl algıladığı ve bunun bilişsel süreci de çok önemli olmaktadır (Luthans vd., 2004: 48). Diğer bir deyişle ruhsal ve fiziksel durum da güven artışında etkili olmaktadır (Özkalp, 2009: 493). Bu hislerin tersi olarak birey kendisinde rahatsızlık, yorgunluk, endişe, stres ve depresyon gibi olumsuz hislere tanıklık ederse, bireyin kendine olan güveninde bir azalış yaşanabilmektedir. Bu sebeple, kişinin belli davranışlarda bulunabilmeye

motive olabilmesi için psikolojik ve fiziksel olarak algılarının açık olabilmesini sağlamak, öz yeterlilik geliştirme yolunda önemlidir (Luthans vd., 2004: 48). Yapılan çalışmalarda fiziksel iyilik halinin, iş-yaşam dengesinin kurulmasında, sağlığı korumada, diyet ve spor yapmada; psikolojik iyi olma durumunun ise mutluluk ve iş verimliliğine pozitif etkisi olduğu görülmektedir (Luthans ve Youssef, 2007: 329).

Pozitif geri bildirim yöntemi, bireyin öz yeterliliğini geliştirmesinde etkin olan bir diğer yöntemdir. Bu yöntem bireyin kendisine gelen mesajı veya bilgiyi, pozitif olarak algılaması, yorumlaması ve bunun sonucu olarak da karşı tarafa bir iletişim kanalı aracılığıyla tepki vermesi süreci olarak açıklanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007: 329). Burada önemli olan şey bu bilgilerin öz yeterlilik kavramı için işlenmemiş bir data olduğudur. Bunun dışındaki bilişsel süreçlerin de bu kavramın gelişiminde etkili olabildiği unutulmamalıdır (Özkalp, 2009: 493).

Son olarak tüm bu yöntemlerin dışında başka yöntemler de kullanılabilmektedir. Örneğin; senaryo uygulamaları ve analizleri kullanılabilir, iş yerinde egzersizler yaptırılabilir, çalışanları destekleyici programlar kullanılabilir, örnek olay çalışmaları yaptırılabilir. Diğer bir bakış açısı; bireye karmaşık bir görev verilmesi, bunu daha küçük parçalara ayırıp alt bileşenlerini çözerek başarılar elde etmesinin beklenmesi ve en sonunda büyük resme ulaşması istenmesi yoluyla bireylerin öz yeterlilik kazanması sağlanabilmektedir (Luthans vd., 2007: 48).

Umut Kavramını Geliştirmek İçin Kullanılabilecek Stratejiler: Umut kavramı bir güçlü bir duygudur, bireyi motive eden bir özelliği bulunur, bireyin geleceğe adapte olmasını, hedef belirlemesini ve seçimler arasında karar vermesini sağlamaktadır (Kıymet vd., 2010: 1). Bütün bu olumlu durumlara bakıldığında umut düzeyinin geliştirilmesi ve yönetilmesi de ayrıca önem arz etmektedir. Dolayısıyla örgütlerde umut düzeyinin yönetilmesi ve geliştirilmesi için bazı yöntemler öngörülmektedir. Umut kavramının geliştirilmesine dair stratejiler ve yöntemler, Snyder'ın (1995, 2000) kavram hakkındaki çalışmalarına dayanmaktadır (Kalman, 2017: 47). Bunlar şu şekilde sıralanabilir; amaç belirlenmesi, belli aşamalara ayrılması, katılımcıların belirlenmesi, güven sağlama ve hazırlıklı olma, durumun değerlendirilmesi, zihinsel olarak sürecin tekrar edilmesi ve tekrardan yeni amaç belirlenmesidir.

Örgütlerde umut boyutunun geliştirilmesi ve yönetilmesi yöntemlerinden birincisi hedef belirleme yöntemidir. Bu yöntemde, bireysel amaç belirlenmekte daha sonra ise, bu amaç için gereken yollar geliştirilmektedir (Luthans vd., 2006: 389). Eğitim girişimleri, bireylerin umudunun inşasında ve desteklenmesinde başarı sağlamaktadır. (Avey vd., 2009: 681). Bu konu hakkında verilecek eğitimlerde, kişilere daha açık amaçlar belirleme, amaca ulaşmak adına zihinsel gücü toplayabilme ve aşılamayacak gibi görünen engelleri başarılması gereken bir mücadele olarak görme gibi belli başlı bir takım durumlar öğretilmektedir. Bu yöntemler bilişsel-davranışsal uygulamalar olup, çözüm odaklı ve sözlü anlatım içeren yöntemlerin bileşiminden oluşmaktadır (Kümbül Güler, 2015: 156). Bu tarz bir eğitim yönetiminin uygulandığı Green vd., (2006)' nin çalışmasında, eğitimi alan 56 kişinin belirlenen amaca yönelik uğraşlarında, iyi oluş durumlarında ve umut düzeylerinde yükseliş görülmüştür.

Adım atma yönteminde genellikle karmaşık, zor ve uzun dönemli amaçlar, yönetilebilir alt hedeflere bölünmektedir. Daha sonra ise bu alt hedefler umudun geliştirilmesi için çalışanların kademeli ilerleme ve küçük kazançlar deneyimi yaşamasını sağlamaktadır. Sonrasında birey delegasyon ve güçlendirme gibi, katılımcı girişim yöntemine geçmektedir. Bu yöntemde çalışanların kendi kendilerinin kontrolünü sağlaması ve örgütlerinin bugünü ve geleceğini kontrol altında tutmaları istenmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 155).

Güven aşılması yöntemi, yalnızca en son başarı üzerinde odaklanmayan ve amaçlara yönelik çalışma süreçlerinden hoşlanılan durumların kabul edilmesidir (Luthans vd., 2004: 48). Yöneticilerin çalışanlarına güven aşılması, bireylerin iradelerini ve temsili duygularını zenginleştirme yoluyla olmaktadır. Bu yöntemin çalışanların başaracağına dair umutlarını arttırmada çok etkili bir yöntem olduğu görülmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 155).

Hazırlıklı olma yöntemi, bireylerin karşısına çıkacak problemlere çözüm bulabilme yeteneğini arttırabilen bir yöntemdir. Bunun yanı sıra bazı örgütlerde uygulanan, aniden gelişen olaylar ve durumlar karşısında hazırlıklı olma stratejisi de birçok ihtimal karşısında hazır olma hissini geliştiren, kişilerin farklı çözüm yollarını bulabilecekleri bir takım senaryo analizlerini kapsamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 155).

Özellikle belirsizlik ve değişim gibi durumlarda kullanılan, bireyin sahip olduğu hedefe doğru olan yol haritasını geliştirebilen bir diğer strateji zihinsel tekrarlama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu stratejide, birey karşılaşılabileceği durum ve olayları, ortaya çıkabilecek engelleri ve sorunları gözünde canlandırmakta ve bunları aşabilmek için sahip olduğu farklı yolları tamamen zihninde oluşturmaktadır. Burada dikkatli olunması gereken durum, bireylerin yalnızca başarılı olduklarını canlandırdıkları bu son duruma ve noktaya odaklanmaması, aynı zamanda bu süreç boyunca yaşanan değişimlerden çıkarımlarda bulunmasını sağlamaktır. Bu stratejiyle hedeflenen, kişinin bir engelle karşılaştığında tekrardan bir amaç belirleyerek, olumsuz şekilde sonuçlar doğurabilecek bir umutlanmanın önüne geçmesidir (Luthans ve Youssef, 2004: 155).

İyimserlik Kavramını Geliştirmek İçin Kullanılabilecek Stratejiler:

İyimserlik boyutunu geliştirmek için önerilen yöntem Schneider (2001)'in "üç basamaklı süreç yönetimi"dir. Bunlar; geçmiş için hoşgörü olmak, şimdiki zaman için takdir etmek ve gelecek için fırsat kollamaktır (Avey vd., 2009: 681; Luthans ve Youssef, 2004: 156). İyimserlik kavramındaki, ilk basamağın kişinin geçmişiyile ilgili yaşadığı pişmanlıkları ve suçluluk duygularını çözümlemesi ile ilgili olduğu söylenebilmektedir. Buradaki püf noktası bireyin kendi durumu ve düşünceleri haricinde gerçekleşen olayları değerlendirirken kendi algısından mı kaynaklandığı yoksa gerçekten de olayın olumsuz şekilde mi gerçekleştiği hususundaki kararıdır. Geçmişte yaşanan olumsuz duygulardan, gerçekçi bir bakış açısıyla kurtulduğu zaman birey bunların yerine olumlu düşünce ve duyguları koyacak ve geleceğe yönelik de bir sistem geliştirmiş olacaktır. Bu olumlu sistem de, kişilerin karşısına çıkabilecek fırsatları daha iyi değerlendirmeleri ile sonuçlanmaktadır (Luthans vd., 2007: 101-102).

Olumlu gelişmelerin olacağına dair algı bireyde şu şekilde oluşmaktadır. Birey herhangi bir sorunla karşılaştığında öz yıkım inançlarını tanımlamalıdır. Daha sonra birey bu inançların doğruluğunu değerlendirmekte ve fonksiyonel olmayan inançlar yok edilerek onun yerine, daha yapıcı ve daha doğru inançlar geliştirilmektedir (Luthans vd., 2004: 49). Örneğin; istenmeyen olaylarla karşılaştığında onları görmezden gelerek bu istenmeyen durumun etkisini en aza indirmek için alternatif yollar oluşturulabilir (Luthans, vd., 2006: 389). Burada

dikkat edilmesi gereken nokta, kişinin her zaman iyimserlik duygusu içinde olup, gerçek durumlardan kendini soyutlayıp uzaklaştırmaması gerektiğidir (Kümbül Güler, 2015: 159).

İyimserliğin ideal olanı aslında yöneticilerin ve çalışanların geliştirebildikleri esnek ve gerçek iyimserlik durumudur (Luthans ve Youssef, 2004: 156). Diğer bir deyişle iyimserlik, hem esnek olmayı hem de gerçek olmayı içermektedir (Avey vd., 2009: 681). Esnek iyimserlik denildiğinde aklımıza karşılaşılan duruma uygun şekilde hareket etme gelmektedir. Buna göre birey gerektiği zaman kötümser de olmalı ve başarısız seçimler yaptığında kişisel sorumluluklarından kaçınmamalıdır, bu da gerçekçi bir iyimserliğe sahip olmanın önemini anlatmaktadır (Kümbül Güler, 2015: 159).

İyimserlik, bireysel, kalıcı ve yaygın nedenlerin sebepleri içindeki pozitif olaylar ve dışsal, geçici ve duruma özgü olan negatif olayları açıklayan affetme stilidir (Avey vd., 2009: 681). Diğer bir deyişle iyimserlik olumlu olayları genel ve içsel nedenlere bağlarken, olumsuz olayları geçici, belirli durumlara özgü ve dışsal nedenlere bağlamaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 740). Dolayısıyla iyimserliğin artırılabilmesi için kişinin algısını değiştirme dışında, bazı örgütsel girişimler önerilmektedir (Kümbül Güler, 2015: 159). Örneğin; iyimserler çalışma hayatında daha fazla tatmin olabilen, motivasyon anlamında çabuk motive olabilen, yüksek beklentileri ve belirli hedefleri olan, zorluklar karşısında daha sabırlı davranan, zihinsel ve fiziksel olarak daha canlı bireyler olabilmektedir. Hatta müşteri temsilciliği, sağlık ve sosyal hizmetler, reklamcılık, satış uzmanlığı gibi bazı iş ve mesleklerde iyimser çalışanların olması daha faydalı ve değerli görülmektedir. (Özkalp, 2009: 494). Çünkü iyimser kişiler, kendi yetenekleri ya da diğer kişiler içerisinde popüler olmaları sebebiyle genel olarak iyi şeylerle karşılaşacaklarını düşünmektedirler (Kaya vd., 2007: 76).

İyimserliğin olumsuz etkileri olarak bireylerde başarısızlık, pasiflik ve kronik depresyon görülebilmektedir (Luthans, 2008: 211). Bu gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak için şirket yöneticilerinin çalışanlarına başarılabılır ve net hedefler belirlemesi, performans değerlendirilmelerinin adil şekilde yapılması ve sonuçlara ilişkin çalışanlara geri bildirim verilmesi, ücret sisteminin ise bu performans sonuçlarına göre oluşturulması ve ademi merkezîyetçi ve katılımcı bir karar verme

yapısının oluşturulması gibi önlemler alınması gerekmektedir (Kümbül Güler, 2015: 159).

Dayanıklılık Kavramını Geliştirmek İçin Kullanılabilecek Stratejiler:

Dayanıklılık düzeyini geliştirme yolları olarak proaktif yöntem ve reaktif yöntemden bahsedilmektedir. Proaktif yöntemde, üç yaklaşımdan söz edilmektedir. Bunlar; risk odaklı yöntem, varlık odaklı yöntem ve süreç odaklı yöntemdir (Luthans ve Youssef, 2004: 147).

Risk odaklı yöntemde, arzu edilmeyen çıktıların artışını sağlayan risk ve stresin azaltılması üzerine yoğunlaşmaktadır. Örneğin; örgütler çalışanları için yaptıkları sağlıktan faydalanma, iyilik programları ve eğitim programları ile onların tükenmişlik, stres, sağlık problemleri, alkol, ilaç kullanımı gibi fiziksel ve psikolojik riskleri azaltmayı sağlayabilmektedirler (Luthans ve Youssef, 2004: 156). Ayrıca çalışanlar arasındaki çatışma, iletişimsizlik, geri bildirimin olmayışı, etkili olmayan liderlik, verimsiz grup dinamikleri gibi olumsuz durumların da önüne geçilebilmektedir (Luthans ve Youssef, 2007: 333).

İkinci yöntem, varlık odaklı yöntemdir. Varlık, gelecekteki spesifik çıktı ölçütlerindeki pozitif çıktıların tahmin edilmesinde bireysel ya da onların durumlarının ölçülebilir özellikleridir. Bunlar çalışma ortamındaki bilgi, beceri, yetenek, bireysel özellik ve sosyal ilişkiler ve sosyal destek, yüksek performans ölçütleri olabilmektedir (Luthans ve Youssef, 2007: 333). Kişisel ve mevcut örgütsel kaynakları geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu yöntemde örgüt çalışanlarına sürekli eğitim verilebilir veya gelişmeye yönelik çalıştaylar düzenlenerek kendilerini geliştirmek isteyenler ödüllendirilebilir. Sonuç olarak, bireylerin aslında beşeri ve sosyal sermayelerine katkı yapmayı kapsayan bu strateji, stresi yönetme konusunda oldukça etkili olarak kullanılabilecek eğitim konusundaki eksikliklerin giderilmesinin çalışmalarıdır (Kümbül Güler, 2015: 160). Bu anlamda kişilerin dayanıklılık düzeylerini geliştirmek için “etkileşimli faaliyet tabanlı eğitim programları” verilmektedir. Bu eğitim programlarında çalışanlara dayanıklılık becerilerini geliştirmeleri öğretilmektedir (Luthans vd., 2004: 49). Burada önemli olan nokta, bireylerin karşılarına çıkan güçlüklerle karşı savaşma becerilerinin geliştirilmesidir. Bu konudaki eğitimler şu şekilde sıralanmaktadır (Luthans vd., 2004: 49);

- Pozitif duyguların kullanımı (Avey vd., 2009: 682). Diğer bir deyişle, bir şeyler yanlış gittiğinde negatif düşünce durumlarından kaçınma (Luthans vd., 2004: 49).
- Bireysel varlıkların ya da algılanan riskin seviyesini değiştirme (Avey vd., 2009: 682). Diğer bir deyişle, işe uygun çözüm bulma ve sorunlar hakkındaki inançların doğruluğunu test etme (Luthans vd., 2004: 49).
- Kendini iyileştirme ve geliştirmeyi sağlama durumu (Avey vd., 2009: 682). Diğer bir deyişle, olumsuz duygu ve stresle mücadelede sakin ve odaklanmış olma durumu (Luthans vd., 2004: 49).

Üçüncü yaklaşım ise, süreç odaklı yöntemdir. Bu yaklaşımda öz yeterlilik boyutundan yararlanılmaktadır. Öz yeterliliğin geliştirilmesinde kullanılan yöntemler burada da geçerli olmaktadır (Luthans vd., 2006: 390). Örneğin; stratejik planlama ve örgütsel öğrenme krizle mücadele döneminde örgütü hazırlar, esnek ve hızlı bir şekilde yeni gerçekliklere adapte olmasını sağlar (Luthans ve Youssef, 2004: 156).

Reaktif yaklaşım temelde dört bireysel boyutun artırılmasını içeren stratejilerden oluşmaktadır. Bunlardan ilki, “olumlu hislerin nasıl kullanılacağını anlatan yöntemdir. Bu yöntem olumlu hislerin dayanıklılığı artıracığı hipotezi üzerine kurulu olan Fredrickson tarafından bulunan (1998, 2000), “genişlet ve inşa et” teorisidir. Yapılan araştırma göstermiştir ki, olumlu duygular bizim düşünce ve eylem repertuarımızı genişletir, negatif duygularımızı siler ve psikolojik dayanıklılığımızı geliştirir.

- *Genişletme Etkisi*; Fredrickson (2001)’un olumlu duygular araştırmasında defalarca bu duyguların genişletme etkisi test edilmiştir. Araştırmacılar şunu önermektedirler; bireyler temel olumlu duygulardan birini tecrübe ettiği zaman, zihninde açılma veya genişleme eğilimine girer ve alışılmışın dışında düşünebilir. Bu önemlidir çünkü kişiler düşünme şekillerini genişlettiğinde durumlarına kuşbakışı olarak bakabilirler. Bu ise eldeki görevlere alternatif çözümler üretmeye yarar. Bireyler sözel üretkenlik işlerini arttıran ellerindeki olumlu duygularla daha da üretken olabilirler (Hefferon ve Boniwell, 2014: 25).
- *İnşa Etkisi*; Yapılan araştırmalara göre olumlu duygular zihnimizi yalnızca alternatif stratejilere açmamakta, aynı zamanda bahsedilen genişletme

etkisiyle gelişen olumlu duyguların oluşturduğu tecrübe, gereksinim duyulduğunda gözden geçirebilecek bireysel kaynakları oluşturma yeteneğine sahiptir. Bunlar; fiziksel kaynakları, psikolojik kaynakları, entelektüel kaynakları ve sosyal kaynakları kapsamaktadır. Bu kaynaklar yukarıya doğru sarmalsı bir şekilde inşa edilmekte ve olumlu duygular arttırılmaktadır (Hefferon ve Boniwell, 2014: 25).

- *Bozulma Etkisi*; Bu etkinin kısaca açıklaması şöyle yapılmaktadır; olumlu olma hali kardiyovaskülerden (kalp-damar) sonra ortaya çıkan olumsuz olma hali etkisini telafi etmekte ve yatıştırılmaktadır. Böylelikle stres, endişe veya herhangi bir olumsuz duygu hissedildiğinde, olumlu duyguları tecrübe etmiş olmak, bedenin normal psikolojik fonksiyonlarına diğer duygulardan daha hızlı bir şekilde geri dönmesine yardımcı olmaktadır (Hefferon ve Boniwell, 2014: 25).

İkinci yaklaşım, “kendini abartma veya yukarıda görme” olarak adlandırılan yöntemdir. Kendini yukarıda görme, kişinin sahip olduğu olumlu özelliklere karşı gerçekçi olmayan ve yanıltıcı bir şekilde inanç içinde olma olarak tanımlanmaktadır. Aslında biraz da bireyin kişilik özelliği olabilecek bu yanıltıcılık, kişinin dayanıklılığını yükselten bir özelliktir ve bu uğraş içinde olan bir örgüt yönteminin parçasıdır. “Yükleme şekli” üçüncü yöntemdir ve karşılaşılan bir olay karşısındaki algı ve yorumumuzu olumluya çevirmeyi ifade etmektedir. Bu yöntem günümüzde özellikle insan kaynakları alanında sıkça kullanılmaktadır. Dördüncü yaklaşım ise, daha çok kişinin mesleğinde bir anlam bulması, mesleğinde kontrol sahibi olduğunu anlaması ve tecrübe edinmesi konuları üzerinde durmaktadır. Bu durumun bireyleri olumsuz olaylara karşı dayanıklı kılacağı düşünülmektedir (Kümbül Güler, 2015: 161-162).

İKİNCİ BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI

Çalışmanın bu bölümünde kuşak kavramının tanımlarından bahsedilmekte, geçmişten günümüze gelen kuşakların sınıflandırması yapılmakta ve ardından kuşakların özellikleri detaylı şekilde incelenmektedir. Son olarak da kuşakların pozitif psikolojik sermaye ile ilişkisi açıklanmaktadır.

2.1. KUŞAK KAVRAMININ TANIMI

Terimler sözlüğünde kuşak kavramı; “25-30 yıllık yaş gruplarını oluşturan kişilerden oluşan topluluk” olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bu kavram nesil ve jenerasyon kelimeleri ile de kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu terimler sözlüğünde; “benzer senelerde doğmuş, aynı devrin şartlarını, aynı sorunları, aynı hayatları yaşamış, aynı vazifelerle yükümlü olmuş bireyler topluluğu” olarak tanımlanmaktadır. Birinci tanımda hayat benzerliğine odaklandığı görülürken ikinci nesil tanımında ise yıllar kümelenmiştir ve yıl temelinde bir ayrıma gidilmiştir (Aygenoğlu, 2015: 4). Tarih felsefesi sözlüğünde kuşak; yeni bir bakış açısına sahip, farklı bir hayat hissinde, yeni şekillerde bütünleşen, geçmişte belirgin olarak ayırt edilen bireyler oluşan gruplardır (www.tdk.gov.tr).

Hung vd., (2007: 840)’a göre; kuşak, benzer yaş grubunda olan ve bunun devamında hayatlarını biçimlendirecek senelerde benzer hayatsal tecrübeleri yaşayan ve yaşaması beklenen bireylerden oluşmaktadır. Palese vd., (2006: 173) kuşağı; benzer zaman diliminde ve ekin içinde doğmuş bireyler olarak tanımlanmaktadır. Crumpacker ve Crumpacker (2007: 351) ise kuşak kavramını açıklarken tarihsel olaylara doğum oranını da eklemektedir. Bir kuşağın tanımlanmasına katkı yapan iki temel faktör söz konusudur; doğum tarihi ve belli bir zaman dilimiyle ilişkili olaylar bütünü.

Alwin (2002: 645-646), kuşakları yeniden tanımlayabilmek için, öncelikle birkaç tane sorunun açıklanmasının gerekliliğini vurgulamaktadır.

- Birincisi, aynı tarihte doğan bireyleri tanımlamaktadır.
- İkincisi, bireylerin ayrı ayrı her aile içinde konumları bulunmaktadır.
- Üçüncüsü, aynı yerde bulunan bireyler kendilerini tanımlamakta ya da 3. kişiler tarafından tanımlanmakta ya da sosyal bir gruba üye olan kişileri ifade etmektedirler. Örnek olarak, hippiler verilebilir.

Bu üç tanım sosyal bilimlerde birçok kaynakta yer almaktadır. Bu da birçok karışıklığa neden olur. Bu sebeple jenerasyon, kuşak ya da nesil gibi kavramları kullanırken hangi tanıma göre kullandığımız ve neyi amaçladığımız önemlidir.

Geleneksel olarak kuşak ebeveynlerinin doğumu ile çocuklarının doğumu arasındaki zaman aralığıdır. Bu biyolojik tanım, yaklaşık 20-25 yıl arası bir zamanda bir kuşağı oluşturmaktadır. Geçmişte bu tanım sosyologlara çok yardımcı olmuşsa da günümüzde geçerli değildir. Çünkü kuşak grupları kariyer değişimi ve çalışma imkânlarının fazlalaşması, yeni teknolojiler ve sosyal değerlerin değişmesi gibi nedenlerden dolayı hızlı bir değişim göstermektedir. Aynı zamanda, eğer bugün biyolojik tanıma başvurulacak olunursa, günümüz kuşaklarının çocuk yapma yaşı geçmiştekine göre daha ileri yaşlara denk gelmektedir. Ortalama olarak, ebeveynlerin doğum yılı ile çocuklarının doğum yılı arasındaki zaman yirmi yıldan fazla bir zamana uzamıştır. 1982 yılında bir kadının çocuk sahibi olma yaşı ortalama olarak 25 iken bugün 31 olmuştur. Sonuç olarak günümüzde kuşaklar biyolojik olarak tanımlanmak yerine sosyolojik olarak tanımlanmaktadır (McCrindle ve Wolfinger, 2011: 1).

Kupperschmidt (2000: 66) kuşağı; tespit edilebilir bireylerden oluşmaktadır diyerek tanımlamakta ve doğum senesinin aynı olmasıyla birlikte yaşanan yer, yaş ve önemli ilerleme evrelerinde meydana gelen hayat durumlarının varlığı olarak açıklamaktadır. Jean-Claude Lagree (1991) kuşak kavramını aynı dönemi yaşamış, benzer zamanlarda yaşanan olaylara tanık olmuş, benzer toplumsal koşullar içinde büyümüş ve aynı toplu kimliğe ait olmuş kişilerden oluşan grup olarak tanımlamıştır (akt. Latif ve Serbest, 2014: 137). Kuşak kavramını bu şekilde sosyolojik bir kavram olarak tanımlayan araştırmacıların sayısı oldukça fazladır. Ancak buradaki sorun da kuşakların arasında net bir ayırım yapılamamasından kaynaklanmaktadır. Çünkü araştırma yapılan örneklem gruplarının kişisel özelliklerinde farklılıklar bulunmaktadır. Benzer olarak ancak araştırmanın sonuçlarından alınan yanıtlardan bir kimlik, herkesin ortak deneyimlerle birlikte hareket etiği ve bunun sonucunda oluşturduğu bir yatkinlik olarak açıklanması mümkündür (Parry ve Urwin, 2011: 91-92).

Auguste Comte, 1830 ve 1840'lı yıllarda kuşak çalışmalarıyla ilgili bilimsel olarak çalışan ilk kişidir. Comte, (1974) kuşaksal değişikliklerin tarih boyunca

devam eden kuvvetler olduğunu ortaya koymuş, sosyolojik ilerlemenin sadece bir kuşağın bir sonraki kuşağa aktaracağı birikimler ile olacağını belirtmiştir (akt. Gane, 2006: 70).

Karl Mannheim, 1952'de İngilizce olarak yeniden yayımlanan, “Nesiller Sorunu (The Problem of Generations)” adlı tartışmalı makaleyi yazan Alman sosyologtur. Mannheim ilk olarak kuşak gruplamaları kuramı ya da kuşaklar kuramından bahsetmiş (Taylor, 2008: 4), 1950 senesinde yaptığı araştırmasında kuşakları, benzer alışkanlıkları ve kültürü barındıran bireyler topluluğu olarak tanımlamaktadır. Hakiki tümlük için, aynı çağda ve aynı olayların yaşandığı kültürde doğmak gerektiğini belirten Mannheim, bu nesillerin tarihteki miraslarına bağlı olmalarının da vazgeçilmez bir gereklilik olduğunu ifade etmektedir (akt. Latif ve Serbest, 2014: 137). Mannheim “İdeoloji ve Ütopya” adlı eserinin bilgi sosyolojisi bölümünde de yine kuşaklara değinmiştir. Buna göre kuşaklararası problemler çoğu zaman belli bir zamanda belli bir toplumsal ortamda var olan teorilerin ve bakış açılarının seçme, şekillenme ve karşıtlaşma ilkelerini belirlemektedir (Mannheim, 1995’den çeviren Okyayuz, 2004: 291).

Günümüzde kuşağın sosyolojik bir tanım kapsamına girmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında kuşaklar, aynı zamanlarda doğmuş, sosyal anlamda ortak bir takım olaylardan etkilenmiş, bunun sonucunda da benzer sorumluluklara sahip olmuş bireylerden oluşan gruptur (Mannheim, 1952: Kupperschmidt, 2000: Joshi vd., 2010). Buna göre her bir kuşağın istekleri, talepleri, beklentileri, hayalleri farklılık gösterir ve birbirlerinden ayrışır. Yakın dönemde oluşmuş kuşakları birbirinden ayıran en önemli olgu doğum tarihleridir. Kuşak üyeleri, tutum ve davranışlar ile birbirlerini etkiler, başka bir deyişle tarihsel süreç içerisinde gezinti yaparlar ve bu kümelerin ortak olaylar karşısındaki tepkiler ile kuşaklar biçimlenir. Bu sebeple benzer kuşağa sahip kişilerin topluluğu bir diğer kuşağınkinden ayırt edilebilmektedir. Yalnızca birlikte geçirilen seneler değil aynı zamanda tarihsel ve sosyal hayat içerisindeki tecrübeler de, kişilerin özelliklerini etkilemektedir (Sullivan vd., 2009: 289). Ayrıca bu araştırmacılar, nesil kavramını incelerken uluslara ait kültürlerin oluşumu kavramının da konuyla ilgisi olduğunu belirtmişlerdir (Egri ve Raltson, 2004: 3). Bu bakış açısına göre kuşak kavramı, milli sınırlar içinde bir milletin değerlerinin ekonomiden ziyade kültür sayesinde biçimlendirildiğinin altını

çizmektedir (Lynton ve April, 2012: 67). Diğer taraftan Edmunds ve Turner'ın (2005: 559) görüşüne göre, kuşak kuramının global çaptaki jenerasyon olgusunu geliştirmesi gerekmektedir. Bu görüşe göre düşünüldüğünde, tüm dünyada genç bireylerin yıllar geçtikçe birbirlerine benzediği ve ekonomik bakış açısının kültürel değerleri şekillendirebileceği görülmektedir(Ralston vd., 1993: 251; Theimann v.d. 2006: 2).

Mannheim, kuşak kavramını tanımlarken onun sadece biyolojik özelliklerine değil sosyolojik özelliklerine de değinilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu anlamda analiz ettiği üç önemli kavram vardır. Bunlar; kuşak birimi (generation unit), kuşak konumu (generation location) ve gerçeklik olarak kuşak (generation as actuality) olarak adlandırılmaktadır. Kuşak konumu kavramında ilk bakılması gereken “konum” kavramıdır. Bu anlamda sınıf konumu dendiğinde ekonomik anlamdaki bir güç yapısı akıllara gelse de kuşak konumu denildiğinde bireylerin belirli bir hayat süresine sahip olması, yaşlanma, ölüm gibi biyolojik durumlar ele alınmaktadır. Ancak bu kavram tek başına kuşak kuramını karşılamaya yetmemektedir. Bununla birlikte gerçeklik olarak kuşak kavramının da ele alınması gerekmektedir. Bu da aynı kültürel ve tarihsel konumda doğmuş olmaktan çok bireylerin daha fazla somut yakınlığa sahip olması gerektiğini anlatmaktadır. Diğer bir deyişle ortak bir yazgıya sahip olmak, benzer kader durumlarını paylaşmak olarak açıklanabilir. Örneğin; 1800’lü yıllarda Çin’deki gençler ile Prusya’daki gençler konumları aynı olmasına rağmen, yaşanan olaylardan dolayı aynı kaderi paylaşmamışlardır. Kuşak birimi kavramı ise, bu bahsedilen aynı gerçek kuşak içerisinde yer alan ancak benzer tecrübeleri farklı şekillerde geliştiren bireyleri anlatmaktadır. Gerçeklik olarak kuşak kavramının kapsamadığı ve daha somut olayların arandığı daha üst seviyedeki bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; 19. yüzyılda liberal rasyonel gençlik ve liberal romantik muhafazakâr kesim aynı gerçek kuşağa aittirler fakat aynı modern bakış açısını paylaşmamışlardır. Bu nedenle toplum genelinde iki ayrı görüşün kutuplarını oluşturmuşlardır (akt. Karaaslan, 2014: 33-34).

Mannheim, bir toplumda bir kuşağın varlığından bahsedilebilmesi konusunda beş hususa dikkat çekmektedir:

- Günümüze gelindikçe yeni nesillerin ortaya çıkması
- Eski nesillerin günümüze gelindikçe yok olması

- Her bir kuşağın bireylerinin yaşadıkları hayat boyunca sadece belirli bir döneme denk gelmesi
- Kültürel mirasın kuşaktan kuşağa geçmesi
- Kuşaktan kuşağa devamlı olarak geçiş olmasıdır (Parry ve Urwin, 2011: 81).

Manheim'ın (1952) tanımından hareketle, kuşak kavramını şekillendiren iki önemli olgu dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi, tarih içinde ortak bir konuma sahip olma, ikincisi de bu zaman boyunca yaşananlar ve tecrübeler sürecinde ortak bir bilince sahip olmadır (Gilleard, 2004: 108). Tarihsel süreç boyunca gençlik yıllarındaki kişilerin tecrübe ettikleri gerek ülkelerinde gerekse dünyada yaşana önemli olaylar ortak bir belleğin meydana gelmesine sebep olmakta ve bu ortak bellek de gelecekteki seçimlerini, davranışlarını ve tutumlarını belirlemektedir (Schuman ve Scott, 1989: 360).

2.2. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI

Kuşak teorisi; aynı senelerde doğan, benzer sosyal ve toplumsal olayları deneyimleyen, birbirinden farklı değer yargıları ve inançları kendi temelinde geliştiren, birbirine yakın kişilik durumları gösteren kişilerden oluşan bir grubu tanımlamaktadır. Kuşaklar, belirli bir zaman dilimi içinde toplumda meydana gelmiş olan olayları, tehditleri, sosyal ve ekonomik anlamdaki değişim süreçlerini, endüstriyel trendleri ve güvenlik hakkındaki endişeleri içermektedir (Lamm ve Meeks, 2009: 615).

Amerika'da son yıllarda, farklı nesil topluluklarında çalışanların araştırılması amacıyla, 2011 senesinde Etik Kaynak Merkezi (Ethics Resource Center) Ulusal İş Ahlakı Anketi (NBES) bir çalışma yapmıştır ve bunun sonucunda bir rapor yayımlanmıştır. Bu rapora göre, yaşa göre bakıldığında kuşak farklılıkları ve çatışmaları eskiden beri devam eden bir olgudur. Bu durum kuşakların genelini etkilemekle birlikte aynı yerde bulunma ve iş yapma anlayışları üzerinde de önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Bu nedenle, kuşakların belli özelliklere göre sınıflandırılması gerekmektedir. Kuşaklar yalnızca aynı zamanda doğmuş bireyler oluşmaz, aynı zamanda onlar ortak düşüncelere, tecrübelere ve olaylara tanıklık etmektedirler. Bu bakış açısıyla yapılacak sınıflandırmak daha doğru olacaktır (Adıgüzel vd., 2014: 170).

Kuşakların sınıflandırılmasında kültür kavramı da etken bir konumdadır. Bu anlamda bakıldığında kimi kültürlerde yaşının saygı görmesi, kimi kültürlerde ise gençlerin saygı görmesi tamamen algı ve kültür ile ilgili bir durumdur. Örneğin; İsrail’de yaşanan savaşlar ve toplumsal olaylar kuşakların sınıflandırılmasında belirleyici rol oynarken, ABD’de doğum oranları kuşakların sınıflandırılması için belirleyici olmaktadır (Deal vd., 2010: 194). Literatüre bakıldığında, kuşaklar ile ilgili zaman aralıklarını ve kuşağa ait özellikleri değişik biçimlerde bölümlendirildiği görülmektedir.

Batı ülkelerinde görülen kuşak sınıflandırmaları, Türkiye’de yaşanan olay aralıkları ile farklı olduğu için tam olarak uyuşmamaktadır. Bu nedenle Türkiye’de yapılan kuşaklararası ayırım çeşitli yazarlara göre (Bkz. Tolbize, 2008; İzmirlioğlu, 2008; Mengi, 2009; Altuntuğ, 2012; Kılıç, 2012; Kuran, 2013; Habib, 2013; Mesutoğlu, 2013) aşağıdaki şekilde olmaktadır;

- 1925-1945 yılları arasında doğanlar için Sessiz Kuşak
- 1946-1964 yılları arasında doğanlar için Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers)
- 1965-1979 yılları arasında doğanlar için X Kuşağı
- 1980-1999 yılları arasında doğanlar için Y Kuşağı
- 2000 ve sonrası yıllarında doğanlar için Z (ya da M) Kuşağı.

İktisat, nüfus bilimi, siyaset bilimi, klinik psikoloji ve sosyoloji gibi birçok bilimsel alanda kuşaklar konusunda elli yılı aşkın çalışılmaktadır (Alwin ve McCammon, 2007: 225). Kuşaklar bu alanlarda geniş olarak incelenmektedir. Aşağıdaki Tablo 1 çeşitli yazarlara göre yapılan sınıflandırmayı göstermektedir.

Tablo 1: Kuşakların Kronolojik Olarak Tanımlanması

KUŞAKLAR	Sessiz Kuşak	Baby Boomers Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	M Kuşağı	Z Kuşağı
YAZARLAR						
Keleş, 2011		1946- 1964	1965- 1979	1980- 1999		
Yelkikalan ve Altın, 2010	1925- 1945	1946- 1964	1965- 1979	1980- 1994		
Salahuddin, 2010	1922- 1943	1943- 1960	1960- 1980	1980- 2000		
Crumpacker& Crumpacker, 2007	1929- 1945	1946- 1964	1965- 1979	1980- 1999		
Kyles, 2005	1900- 1945	1946- 1964	1965- 1979	1980- 1999		
Lancaster& Stillman, 2002	1900- 1945	1946- 1964	1965- 1980	1981- 1999		
Tsui, 2001	1925- 1945	1946- 1964	1961- 1981	1976- 1981	1982- 2002	
Washburn, 2000	1926- 1945	1945- 1964	1965- 1981	1982- 2003		
Spitznas, 1998	1925- 1945	1946- 1964	1965- 1980			
Matthews, 2008					2002,...	
Senbir, 2004	1929- 1939	1945- 1965	1965- 1977	1977- 1994	1994- 2003	2003,...
Seçkin Büyük, 2005	...,1945	1946- 1964	1965- 1980	1980, 1995	1995,...	

Kaynak: Keleş, 2011: 131-132; Yelkikalan ve Altın, 2010'dan akt. Erden Ayhün, 2013: 97; Salahuddin, 2010: 2; Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 353-354; Kyles, 2005'den akt. Erden Ayhün, 2013: 97; Lancaster ve Stillman, 2002: 59; Tsui, 2001, Washburn, 2000; Spitznas, 1998: 1; Matthews, 2008'den akt. Erden Ayhün, 2013: 97; Senbir, 2004'den akt. Erden Ayhün, 2013: 97; Seçkin Büyük, 2005.

Aygenoğlu (2015: 6)'na göre kuşakların sınıflandırılması aşağıdaki Tablo 2'de gösterilmektedir;

Tablo 2: Farklı Kaynaklarda Yer Alan Kuşak Sınıflandırmaları

KAYNAK	SINIFLANDIRMA			
Howe&Strauss-2000	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	
Lancaster&Stillman-2002	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı, Patlama Kopyası, Y Kuşağı, Gelecek Kuşak (1981-1999)	
Martin&Tulgan-2002	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)	
Oblinger&Oblinger-2005	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı, Net Kuşağı, Milenyumlar (1981-1995)	Milenyum Sonrası (1995-Şimdi)
Tapscott-1998	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	
Zemke v.d.-2000	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	

Kaynak: Reeves & Oh, 2008. (Akt. Aygenoğlu, 2015: 6).

Yapılan literatür araştırması sırasında kuşakların sınıflandırılmasında yılların değişiklik gösterdiği gözlemlenmiştir. Sınıflandırmalarda farklı olayların temel alınması sebebiyle ortaya çıkan bu durum olağan kabul edilmektedir. Bu çalışmada kullanılacak olan kuşak sınıflandırması aşağıdaki Tablo 3’de gösterilmektedir;

Tablo 3: Araştırmada Kullanılan Kuşak Sınıflandırması

SINIFLANDIRMA				
Sessiz Kuşak (1925-1945)	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1999)	Z Kuşağı (2000-2021)

2.2.1. Sessiz Kuşak

Bu kuşak yazında sessiz kuşak, gelenekseller, savaş kuşağı veya erişkinler olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemin insanları ekonomik krizler ve büyük savaşlar gibi zorlu hayat koşullarına maruz kalmışlardır ve bu dönüm noktaları diyebileceğimiz durumlar da kuşağın alt kırılımlarını oluşturmuştur. Genel anlamda kuşak aralığı 1900-1945 yıllarını kapsamaktadır (Erden Ayhün, 2013: 97; İzmirlioğlu, 2008: 43). Buna göre alt kırılımlar ise şöyledir;

- 1900-1914 yılları arasında doğanlar Büyük Değişim Kuşağı,
- 1914-1918 yılları arasında doğanlar 1. Savaş Kuşağı,
- 1918-1929 yılları arasında doğanlar Ümit Kuşağı,
- 1929-1939 yılları arasında doğanlar Buhran Kuşağı,
- 1939-1945 yılları arasında doğanlar 2. Savaş Kuşağı olarak tanımlanmıştır.

Bu kırılımlar dünya çapında genelleştirilebilir olmasına rağmen, toplumdan topluma zamanlamasında değişiklikler gözlenmektedir. Örneğin; Türkiye temelinde ele alacak olursak ümit kuşağı 1918’de değil, 1923’te başlamıştır. Bu da Kurtuluş Savaşı’nın kazanılarak yaşanan savaşların son bulması ve Cumhuriyet’in kurulması zamanlarına denk gelmektedir (Aygenoğlu, 2015: 7). 1929-1939 yılları arasındaki bölüm ise Cumhuriyet kuşağına karşılık gelmektedir (Senbir, 2004’den akt. Erden Ayhün, 2013: 97). Bu dönem genel anlamda Cumhuriyet Dönemi’nin tek partili olduğu yıllara denk gelmektedir (Toruntay, 2011: 69). Bu kuşak, günümüzde dedelerimiz, büyük anneannelerimiz ve babaannelerimizden oluşturmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti’nin ilk senelerini görmüş olan bu kuşak, araştırmacılar tarafından ‘uyumlu’ olarak tanımlanmaktadır (Ayvaz, 2013).

Türkiye’de 1929-1939 yılları arasında doğanlar, savaş sonrasında bile gelecek kaygıları duyan bir kuşak olarak hayatlarını devam ettirmekte ve dünya genelinde olduğu gibi Buhran Kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Bu kuşağı, “24 Ekim 1929 Kara Perşembe” olarak adlandırılan (Dünya Ekonomik Buhranı da denilen) ve tüm

dünyayı etkileyen olayların olduğu bir dönemde dünyaya gelen bireyler oluşturmaktadır. Bunlardan en önemlileri; global çapta yaşanan işsizlik sorunu, büyük dünya savaşının eşiğine gelinmesi, güvenlik kavramının yaşam mücadelesinde önemli bir alması olarak sayılabilmektedir. 1939-1945’li yıllar arasında doğanlardan oluşan 2. Savaş Kuşağı, Türkiye’de savaşın yıkıcı atmosferi içerisinde her şeyden önce hayatta kalmanın önemini öğrenerek büyümüşlerdir. Buna ilaveten soğuk savaş dönemi, dünyanın batı medeniyeti, Doğu Bloku, İslam dünyası ve Üçüncü dünya olarak parçalandığı dönemi oluşturmaktadır. Bu dönem Toffler’ın 3. Dalgasına doğru hızla ilerleyen dünyayı ve 3. Dalga’nın birebir içinde bulunduğu günümüzü anlamak açısından son derecede önemlidir (Senbir, 2004’den akt. Erden Ayhün, 2013: 97).

1945’li yılların sonuna kadar Türkiye’de nüfus, eğitim ve sağlık alanlarında birtakım gelişmeler yaşanmışsa da bu dönemde yaşamış bireylerin yaşam standartlarının günümüze kıyasla oldukça yetersiz olduğu dikkat çekmektedir (Erden Ayhün, 2013: 97). Şu anda Türkiye’de yaşayan sessiz kuşak üyesi kişilerin sayısı TÜİK (2016) verilerine göre 4 milyon kişidir (TÜİK, 2016).

Tablo 4: Türkiye'nin 1929 ve 1945 Yıllarındaki Göstergeleri

	1929 Yılındaki Göstergeler	1945 Yılındaki Göstergeler
Nüfus	13 648 270	18 790 174
İlçe ve Beldelerde İkamet Oranı	%86	%89
Kişi Başına Düşen Gelir	74 \$	224 \$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	12 971	9629
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	26 275 kişi/%4	90 657 kişi/%7
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	2 650 kişi/%11	11 803 kişi/%17
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	390 kişi/%9	5652 kişi/%20
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	18	28
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	575 kişi	2221 kişi

Kaynak: www.tuik.gov.tr

Kuşağın yıl aralığı çeşitli yazarlar tarafından farklı ele alınmıştır. Howe ve Strauss (2007: 4; 2007a: 3)'a göre bu kuşağın doğum tarihi aralığı 1925-1942'dir. Broadbridge vd., (2007: 8)'e göre ise bu kuşağın doğum tarihi aralığı 1925-1946 arasındır. Toruntay (2011: 69) ve Öz (2015: 5)'e göre 1925- 1945 yılları arasında doğmuş olan kişilerin oluşturduğu kuşaktır.

Bu kuşak Kore ve Vietnam Savaşı kuşağıdır. Bireylerinin o dönemde yaşanan ekonomik sıkıntılar, kıtlık, açlık, tasarruf etme ve işsizlik gibi bazı önemli olayların yarattığı baskılardan dolayı emin olmadıkları durumlara karşı tedbirli davranma eğilimleri vardır. Tedbirli davranmalarının yanı sıra bu kuşak risk alma

konusunda da oldukça isteksizdir (Lehto vd., 2006'dan akt. Öz, 2015: 6). Bu kuşağın kültürel değerleri içinde yerel sosyal gruplar, geniş ve kalabalık aileler ve yoğun komşuluk ilişkileri yer almaktadır. Toplumun temel değerleri ise sadakat, çok çalışma, otoriteye saygı ve toplumsal değerlere adanmışlıktır (Gilbaugh, 2010'dan akt. Akdemir vd., 2013: 14). Gelişmeleri ise televizyonun icadı, otomobilin ve seri üretimin yaygınlaşması olarak gösterilebilir. Türkiye nüfusunun yüzde 7'sini oluşturmaktadır. (Aygenoğlu, 2015: 8).

Delahoyde'a göre, bu kuşaktaki bireyler erken yaşta evlenip çocuk sahibi olmuşlardır. Dolayısıyla bu kuşaktakilerin çoğu, lise eğitimlerini daha bitirmemiştir ve çok azı üniversiteye gitmiştir (akt. Ceylan, 2014: 10). Bu kuşak kadınlarının eğitilmiş olmasının herhangi bir getirisi olmadığından; okula devam edenler çoğunlukla erkektir (Bezirci, 2012: 10). Sessiz kuşağın üyeleri, ABD tarihinde kıtaya göç eden en son kuşak olmuşlardır. Bu kuşağın üyeleri kendilerinden bir önceki kuşakta olduğu gibi 1.Dünya Savaşı kahramanı olmak için çok geç ve kendilerinden bir sonraki kuşak olan bebek patlaması gibi özgür ve coşkulu gençler olmak için ise dünyaya çok erken gelmişlerdir. ABD'nin en genç anne ve baba olan kuşağı olurken, kadınlar ile erkekler arasındaki eğitim seviyesi oldukça açılmıştır. ABD'de boşanma döneminin ebeveynleri olmuşlardır (Toruntay, 2011: 69). Hukuk ve ahlak kurallarına değer veren sessiz kuşak üyeleri, aynı zamanda otoriteye de sessiz bir şekilde saygı göstermişlerdir (Etlican, 2012: 69).

Günümüz çalışma hayatında sayıları azalsa da, hala varlıklarını hissettiren bu kuşak üyeleri aslında bugünkü iş hayatının temellerini atmıştır. Ayrıca sahip oldukları pratik zekaları ve bilgi kaynağı bakımından eşsiz olmaları nedeniyle, onlar örgütlerde kritik pozisyonlardaki kişiler olarak yer almaktadır (Zemke vd., 2013; 45-46). Kaynaklara göre bu kuşak günümüz çağının en yaşlı üyelerini oluşturmaktadır. Onlar doğrudan kurulan iletişim ile açık ve basit bilgilerden yanadırlar (Öz, 2015: 6). ERC 2011 Raporu'na göre, bu kuşağın özellikleri karşı taraftan direktif beklemeleri, disiplinli olmaları ve güven duygusunu önemsemeleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu kuşak üyeleri; tartışma, çıkarım ve süreç odaklı olmakla birlikte karar vermekte oldukça sıkıntı çeken, liderlerine yüksek saygı gösteren, gelenekçi, teknolojiye yavaş uyum gösteren ve kıdemi yaşla ilişkilendiren bireylerdir (Cengiz Bilgin, 2010). Onların yaşam felsefeleri yaşamak için çalışmaktır (Gilbaugh,

2010'dan akt. Akdemir vd., 2013: 14). Bugün bu kuşağa mensup bireylerin yüzde 95'i emekli olmuştur, yakın zamanda da gerek endüstri gerekse diğer alanlarda çalışanları kalmayacaktır (<http://jamesrbrett.com/TheSilentGeneration/>).

Bu kuşak çalışanları için örgütlerde hiyerarşik yapının kuralları ya da yaptırımları öncelikli öneme sahiptir. Yönetim anlayışları gelenekseldir. Onlar için kıdem yaşı ve örgütte uzun süre çalışmalarına bağlıdır (Demirkaya vd., 2015: 191). Bu kuşak için işin başarısı yüksek fedakârlık, sıkı çalışma ve sabır gerektirmekte; kendilerine verilen görevin tamamlanması her zaman eğlenceden önce gelmektedir. Motivasyonlarında kıdeme dayalı ödüllendirme öncül bir uygulamadır (Hatfield, 2002'den akt. Ceylan, 2014: 10). Öte yandan azla yetinmek, var olanın değerini bilmek, çok çalışıp az tüketmek bu kuşağın özellikleri arasında görülmektedir. Dolayısıyla iş hayatında edindiklerinin yalnızca fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin etmesi bu kuşağın motivasyonunda yeterli görülmektedir (Dereli ve Toruntay, 2015: 6).

2.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı

Baby Boomer (bebek patlaması) ismi, İkinci Dünya Savaşı sonrasında Amerika nüfusunun düşme eğilimi göstermesi sebebiyle Amerikan halkının çeşitli desteklerle çocuk yapmaya yönlendirilmesiyle ortaya çıkmıştır. Diğer nedenler olarak; dünya ekonomik krizinin etkilerinin azalması sonucunda bireylerin ertelediği çocuk isteğinin artması ve daha optimist bir döneme başlama hissi sayılabilir (Tolbize, 2008: 2). “Baby Boom” kelimesi bir Kuzey Amerikan-İngiliz terimidir. Amerika'da bu dönemde iyiye giden ekonomiyle birlikte 78,2 milyon kişi doğmuştur. 1955 yılı ise doğum artış hızının en yüksek olduğu yıldır (Ünay, 2011). Bu dönemde doğanlar, sayıca çok fazla olmaları nedeniyle toplumu yeniden biçimlendiren kuşak olarak tanımlanabilirler (Levickaite, 2010: 171).

Bebek patlaması kuşağını kapsayan yıllar farklı yazarlara ve kaynaklara göre değişiklik göstermektedir. Bunları aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz;

- 1946-1964 (Smola ve Sutton, 2002: 364; Egri ve Ralston, 2004: 10; Adler, 2006; Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 351; Dries vd., 2008: 910; Sullivan vd., 2009: 285; ERC Raporu; 2011; Kaifi vd., 2012: 88; Westerman ve Yamamura, 2007: 152; Kyles, 2005'den akt. Erden Ayhün, 2013: 99).

- 1945-1964 (Krywulak ve Roberts, 2009: 10; Howe ve Strauss, 1991'den akt. Çetin Aydın ve Başol, 2014: 3).
- 1944-1960 (Arsenault, 2004: 129).
- 1940-1960 (Kupperschmidt, 2000: 68).
- 1943-1960 (Parry ve Urwin, 2011: 80; Families and Work Institute, 2002: 7; 2007: 4).
- 1946-1963 (Broadbridge, 2007: 8).

Ekonomik gelişmişlik düzeyinin yavaş yavaş arttığı bu dönemde ülkelerin politik, siyasi ve ekonomik yapılarında görülen ciddi değişimler, bu kuşağın düşünce yapısını da etkilemiştir ve o yılların kültürel büyümesinin bir parçası olmuştur. Ayrıca bu kuşağın sınırları belirlenirken kültürlerarası farklılıklar ve ülkeler de göz önüne alınmıştır (ERC Raporu, 2011).

CQ (Congressional Quarterly) Press tarafından 2007'de yayımlanan makalede bebek patlaması kuşağının yıllara göre etkileri belirtilmektedir. Buna göre, 1940 ve 50'li yıllarda yüksek doğum oranları ile şehirlerin etrafındaki yerleşim yerlerinin gelişmesinde, 1960'lı yıllarda lise eğitiminin yaygınlaşmasında, ancak uyuşturucu gibi kötü maddelerin kullanımının artmasında ve savaş karşıtı söylemlerin ve eylemlerin çoğalmasında bu kuşağın etkisi büyüktür. 1980'li yıllarda ise mal varlığı ve politika konusunda öncü olmakta ve son olarak 1990'lı yıllarda emeklilik fonlarının ve sistemlerinin oluşturulmasında bu kuşak etkin rol oynamaktadır (Sever İşçimen, 2012: 6). 1960'lı yıllar televizyon, 70'li yıllar fast food, 80'ler bebeklerin büyüüp evlenme çağına gelmesiyle gayrimenkul, 90'lı yıllar mikro dalga gibi ev aletleri, internet ve cep telefonu yılları olmuştur. 2000'lerde ise 50'li yaşlara gelen bebek patlaması kuşağı iyi ve güzel yaşlanmak, özellikle de yaşlanmamak için sağlık, güzellik ve bakım sektörlerinde de devrim yaratmışlardır (Mengi, 2009).

Harris Interactive Poll adlı kuruluşun yaptığı farklı kuşakların toplumdaki algılanışlarını ve birbirlerine bakış açılarını sorgulayan araştırmasının sonuçlarına göre; ABD'de bebek patlaması kuşağının, toplum bilinci en yüksek olan ve en üretken kuşak olarak görüldüğü tespit edilmiştir (İzmirlioğlu, 2008: 44).

Daha iyimser bir yaşam dönemine girme isteği ile doğu ve batı arasındaki ikilem içinde doğmuş ve büyümüş olan bu kuşak 68 kuşağı da dediğimiz X kuşağını

yaratmıştır (Tolbize, 2008). Dünyanın insan hakları hareketlerini radyonun ise altın çağını yaşadığı yıllarda dünyaya gelen bu kuşak kanaatkâr ve duygusaldır, sadakat duyguları yüksektir, gerektiği zaman teknolojiyi kullanan gelenek ve kültürlerine bağlı ancak daha az kararlı ve hırslı bir kuşaktır (Arslan ve Staub, 2015: 6). Bu kuşaktan dünyaya kalan miras ise; ırk ayrımına karşı mücadele, kadın ve erkek eşitliği ve çevreye karşı duyarlı olmaktır (Howe ve Strauss, 1991'den akt. Çetin Aydın ve Başol, 2014: 3). Amerikalı ekonomist Macunovich, bu kuşağın yaşamları boyunca ekonomiyi, finansal dengeleri, iş hayatını, kültürel değişimleri; emekli olurken de sosyal güvenlik kurumları, sağlık kuruluşları gibi sistemleri etkileyen bir role sahip olduklarını belirtir (Mitchell, 2005).

Bu kuşak ekonomik krizlerin ve savaşların ortaya çıkardığı olumsuz etkilerle baş edebilmek amacıyla kendi içlerine dönen, kendileri için hayat anlamı arayan, mutlu anlar oluşturmaya çalışan (Fromm, 1995: 87), insan potansiyelini önemseyen ve bu özellikleriyle de günümüzün kişisel gelişim sürecine dair ilk uygulamaları başlatan kuşaktır (Bayhan, 2014: 12). Kuşağın üyeleri yaşama ilişkin beklentilerinin gerçekleştiğini düşünen, birçok konuda tatmin olmuş bir kuşaktır. Onların belirgin özelliklerinden biri de grupla birlikte hareket etme eğilimlerinin yüksek olmasıdır. Örneğin; eğitim, eğlence, spor gibi pek çok alanda takım bazlı aktivitelere katılmayı tercih etmektedirler (Çelik, 2014: 8).

Bebek patlaması kuşağı diğer kuşaklara göre daha olumlu bir yaklaşım içindedir. Kriz zamanlarında bile serinkanlı kalabilirler ve iyimser bakış açılarını sürdürebilirler. İş yaşamında ise kurallara uyarlar ve idealisttirler. “Şimdi çok çalış, ileride karşılığını alırsın” düşüncesine sahiptirler. Kendilerinden genç kuşaklar bu kuşağı teknolojiye uzak, uyumsuz, yeniliklere karşı açık olmayan kuşak olarak nitelendirmektedir (Acılioğlu, 2015: 25). Teknolojinin yaygın olmadığı bir zamanda yaşadıkları için genellikle işlerini kendi kendilerine yapmak durumunda kalmış ve çoğu konuda kendileri üretmişlerdir. Ayrıca bu kuşak üyeleri yaşam seyrirlerine bakıldığında önce çocuklarına daha sonra ise ebeveynlerine bakmışlardır ifadesi kullanılabilir (Tutgun Ünal, 2013). Bu anlamda kimi kaynaklarda bu kuşak için “sandviç kuşak” terimi kullanılmaktadır (Kariyer Atölyesi, 2013).

ERC 2011 Raporu'na göre Bebek Patlaması Kuşağı üyeleri çalışkan, idealist, kararlarında uyumlu, sadakat duyguları yüksek, rekabetçi ve kanaatkâr bir yapıya

sahiptir. 1970’li ve 80’li yıllardaki ekonomik durgunluktan etkilenen bu insanların bazıları işlerini kaybetmişlerdir. Bu nedenle “çalışmak için yaşayan” insanlar olarak nitelendirilirler (Sullivan vd., 2009: 294). Ayrıca bu kuşağın işkolik ve bencil olmaları, değişime direnç göstermeleri gibi bazı özelliklere sahip oldukları ifade edilmektedir. Uzun saatler boyunca çalışmanın önemine inanan bu kuşak üyeleri kıdem ve sadakatlerine bağlı olarak yükseltilmek ve uzun dönemli istihdam düşüncesiyle örgütte yer almaktadırlar. Onlar aynı zamanda kendi kendilerini motive ederler (Lester vd., 2012: 342). İş hayatını aileleri dâhil her şeyden önde tutan bu kuşağın öncelikli tercihi maaştır. İşe yaklaşımları genellikle “ne gerekiyorsa yap” olarak özetlenebilir. Bunun yanı sıra takım çalışmasına, işbirliğine, takım toplantılarına değer veren bu kuşak işverenlerine karşı sadık olmak gerektiğine inanırlar (Tolbize, 2008: 2-3).

İş yerinde adalet (iş görürken hak ve hukuka uymak, hakkı gözetmek, doğrulukla hareket etmek) bu kuşak çalışanları için son derece önemlidir (Süral Özer vd., 2013a: 439). Bunların yanı sıra, aile güvenliği, iş ilişkilerinde dürüstlük ve sosyal kurumlara saygı duyulması bu kuşağın önem verdiği değerler olarak görülmektedir (Bezirci, 2012: 12). Bireysel gelişime önem veren ilk kuşak olarak görülmeleri sebebiyle, iş yerinde düzenli uygulanan eğitimler ve bu eğitimlere dâhil olmaları motivasyonlarını olumlu yönde etkilemiştir (Bayhan, 2014; Families and Work Institute, 2002).

Türkiye’de 2. Dünya Savaşı zamanında ya da hemen sonrasında doğan bu kuşak, “soğuk savaş kuşağı” olarak da bilinmektedir. Daha çok büyümenin, refahın, mal ve hizmetlere özlem duygusunun ağır bastığı bir kuşaktır. Türkiye’nin ihtilali ve çok partili dönem sıkıntılarını yaşadığı yıllardır. TBMM’nin çoğunluğunu bu kuşak oluşturmaktadır. Bu dönemde ülkenin durumunu anlatan ekonomik göstergeler çok parlak olmasa da umut vaat etmektedir. Türkiye’nin 1946-1964 yıllarındaki nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergeleri Tablo 5’de belirtilmektedir (Erden Ayhün, 2013: 99).

Tablo 5: Türkiye'nin 1946 ve 1964 Yıllarındaki Göstergeleri

	1946 Yılındaki Göstergeler	1964 Yılındaki Göstergeler
Nüfus	19 000 000 civarı	31 000 000 civarı
Kişi Başına Düşen Gelir	191\$	258\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	8 746	3 024
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	104 854 kişi / % 8	391 989 kişi / % 11
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	12 389 kişi / % 19	66 661 kişi / % 19
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	6 236 kişi / % 24	19 578 kişi / % 19
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	31	83
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	2440 kişi	7988 kişi

Kaynak: www.tuik.gov.tr

Patlama kuşağı ile ilgili olarak 16 ülkeyi kapsayan bir araştırma yapılmış ve yapılan araştırmanın Türkiye ayağını, İstanbul'da RI'ya (Research International) bağlı çalışan Barem Research International şirketi gerçekleştirmiştir. Orta gelir düzeyinden, şehirli, evli, bekâr, torun sahibi, her meslekten toplam 48 kişiyle görüşülmüştür. Araştırmada Türkiye'deki patlama kuşağının Avrupa ve Amerika'ya kıyasla tüm dünyadaki 1968 hareketlerinden çok fazla etkilenmemiş olduğu ortaya çıkmıştır. Çocukluk ve gençlik dönemlerinde çok büyük yokluklar içinde yetişen, şeker bulamayıp çayı kuru üzümle içen, büyük abi ve ablalarının giysileriyle büyüyen bu kuşak, tüm yaşadıklarını iftiharla anlatmaktadır. Yaşam standartlarının giderek düştüğünü, ülkenin ekonomik ve politik durumunun daha kötüleşeceğini düşünüp, eğitim sistemini acımasızca eleştirirken, adalet mekanizmasının çöktüğünü söyleyerek bugüne oldukça kaygılı bakmaktadırlar (İzmirlioğlu, 2008: 51). TÜİK 2016 verilerine göre bu kuşak üyeleri ülkemizde 14 milyon kişi civarındadır (TÜİK, 2016).

2.2.3. X Kuşağı

X kuşağına mensup kişilerin doğum yılları çeşitli kaynaklarda farklı farklı gösterilmiştir. Buna göre bu yazarların yaptığı sınıflandırmalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- 1960-1970 yılları arasında doğanlar (Benson ve Brown, 2011: 1845).
- 1965-1979 yılları arasında doğanlar (Alwin, 2002: 645; Families and Work Institute, 2002: 7; Egri ve Ralston, 2004: 10; Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 351; Kyles, 2005'ten akt. Erden Ayhün, 2013: 100; Tutgun Ünal, 2013).
- 1965-1980 yılları arasında doğanlar (Coupland, 1989; Fleischner, 2006; Keleş, 2011: 131; Kaifi vd., 2012: 88; Altuntuğ, 2012: 205).
- 1963-1981 yılları arasında doğanlar (Jurkiewicz, 2000: 55).
- 1961-1980 yılları arasında doğanlar (Arsenault, 2004: 31).
- 1960-1980 yılları arasında doğanlar (Kupperschmidt, 2000: 66).
- 1961-1981 yılları arasında doğanlar (Howe ve Strauss, 2007: 3; Howe ve Strauss, 2007a: 3; Parry ve Urwin, 2011: 80).
- 1965-1978 yılları arasında doğanlar (Pekala, 2001'den akt. Latif ve Serbest, 2014: 139).
- 1965-1976 yılları arasında doğanlar (Roberts ve Manolis, 2000: 482).

Bu kuşağa aynı zamanda Xers (X'ciler), Postboomers (Patlama Sonrasılar), The Shadow Generation (Gölge Kuşak), The Thirteeners (ABD'nin kuruluşundan beri tanımlanmış 13. kuşak oldukları için; 13.ler) (Benezra, 1995: 32), Kayıp Kuşak ve Baby Busters (Bebek Kırıcılar) (Yüzbaşıoğlu, 2012), 'twenty something' ve 'f-you generation'denmektedir (Roberts ve Manolis, 2000: 482).

Savaş sonrasında kapitalist sistemin canlandırılabilmesi için, Keynesyen politikalar uygulanarak sosyal devlet kurulmuş ve böylece refah ortamı yaratılmıştır. Her kesimi kucaklayan bu refah artışı, maliyetinin devletlerin gücünün çok üstüne çıkması ve 70'li yıllarda yaşanan petrol krizinin dev işletmeleri dar boğaza sokmasıyla birlikte sona ererek, yerini liberal politikalara bırakmıştır. Böyle bir ortamda dünyaya gelen X kuşağı, bir anlamda BB'ların refah bir hayat sürmesinin faturasını ödemek zorunda kalmıştır. Çalkantılı bir dünyanın belirsizlikleriyle mücadele etmek zorunda kalan X kuşağı, kimi kaynaklarda bu nedenlerden dolayı

kayıp kuşak olarak adlandırılmaktadır (Altuntuğ, 2012: 205). X kuşağı değişen dünya koşullarına ayak uydurabilmek için oldukça çaba sarf etmiştir ancak yine de kendilerini çoğu zaman dışlanmış hissetmişlerdir. Bu değişken ortam onlarda yetişememek, geri kalmak, zamana ayak uyduramamak gibi izlenimler yaratmıştır (Dias, 2003: 79). Bu kuşağın kayıp olarak adlandırılmasının bir diğer sebebi ise gereken önemi görememiş olmasıdır. Kuşaklardan bahsedildiğinde genellikle Y kuşağı ve Baby Boomers konuşulurken, X kuşağı deyim yerindeyse konu aralarında tanımlanmıştır ve çoğu insan da hakkında yeterli bilgiye sahip değildir. Robert Capa'ya göre bu kuşak hakkında çok şeyin bilinmemesi ve incelenmemiş olması onun adının matematiksel olarak da bilinmeyen anlamına gelen "X" olmasını sağlamıştır (Karp vd., 2002'den akt. Aygenoğlu, 2015: 10).

Terim olarak X Kuşağı Douglas Coupland'ın 1991 yılında "Generation X: Tales for an Accelerated Culture" adlı kitabını yayımlanmasından sonra geniş çaplı olarak kullanılmaya başlamıştır. X Kuşağı, eski "Boomer"ların çocukları olmakla birlikte, aile hayatı, toplum ve finansal anlamda ailelerine göre güvensiz bir ortamda yetişmişlerdir. Aile üyelerinin işten çıkarılmalarına ve Amerika'nın küresel anlamda gücünün azalmasına tanıklık etmişlerdir. Durgun bir iç pazar, sınırlı bir iş gücü ve küçülen kurumlar eşliğinde büyümüşlerdir. Anne ve babalarının dönemine göre daha az kazanç elde eden ilk kuşak olmuşlardır. Ebeveynlerin çalıştığı veya yüksek boşanmaların olduğu aile yapısı nedeniyle tek ebeveyn ile yaşamak durumunda kalan bu kuşak üyeleri, kilitli kapıların ardından kendi kendilerini korumak zorunda kalan çocuklar olmuşlardır (Karp vd., 2002'den akt. Demirkaya vd., 2015: 189). Coupland'a göre X kuşağı kendini topluma zıt olarak gören, sert politik çıkışlar yapan, şimdiye dek görülmemiş giyim tarzına sahip olan, daha sert müzik türleri ve punk gibi farklı yaşayış biçimlerine sahip olan bir nesil olarak görmektedir. Bu kuşak üyeleri kendilerini para ve sosyalleşme ile ve saygın bir statüye sahip olmayla açıklamaya çalışmaktadırlar (Coupland, 1989: 83).

Konuyla ilgili araştırma yapanlar X Kuşağını bir önceki bebek patlamasına göre daha düşük oranda rekabet içinde görmektedir (Carrig, 1994). Ancak yaşadıkları gelecek kaygısı; bu kuşağı çok çalışmaya, kariyer yapmaya ve daha çok para kazanmaya odaklamıştır. Teknolojik yeniliklerin içine doğan X'ler geleneksel değerlerin savunuculuğunu yapmaktan vazgeçmemişlerdir. Bu yüzden toplumsal

sorunlar karşısında duyarlıdırlar. BB'lara göre daha kanaatkârdırlar, şüpheci ve mücadelecidirler, otoriteye saygılıdırlar, işlerine bağlıdırlar, markalara ilgi duyan, hatta kimliklerini markalara göre tanımlama akımını başlatan ilk kuşak oldukları söylenebilir. X kuşağı, kadınların iş hayatına atılmasıyla birlikte, geleneksel aile modelinde de bir kırılmaya yol açmıştır (İzmirlioğlu, 2008: 45; Tuna, 2002; Yüzbaşıoğlu, 2012).

X kuşağı değişim kuşağı olarak da anılmaktadır. Çünkü birey ve toplum, değişmez ve değişken, yerel ve evrensel arasındaki dinamikleri değiştirenler bu kuşağın insanlarıdır. Teknolojik gelişmelerin temelleri Boomers döneminde atılmıştır. Her ikisi de 1955 doğumlu olan Apple'ın kurucusu Steve Jobs ve Microsoft'un kurucusu Bill Gates bu duruma verilebilecek en iyi örneklerdir. Ancak X kuşağının gelişimdeki katkılarını görmezden gelmek doğru olmaz. Amazon.com kurucusu Jeff Bezos 1964, Youtube'un 3 kurucusu olan Chad Hurley, Steven Shih Chen, ve Jawed Karim, sırasıyla 1976, 1978 ve 1979 doğumludurlar. Myspace ilk olarak 1975 doğumlu Brad Greenspan, 1966'lı Chris DeWolfe ve 1970 Tom Anderson tarafından yönetilmiştir. Twitter'in mucidi 1976 doğumlu Jack Dorsey'dir (Aygenoğlu, 2015: 11).

Küçük yaşlardan başlayarak alışveriş merkezleri ile karşılaşan ilk kuşak olan X Kuşağı, zamanının çoğunu ev ve okul dışında bu merkezlerde geçirmektedir. Alışveriş tutkunluğunun yanı sıra X Kuşağı kablolu televizyon ile tanışan ilk kuşaktır. Ciddi bir televizyon izleyicisi olan X Kuşağının çok sayıda reklamın etkisinde kalması bu kuşak üyelerinin alışveriş, pazarlama ve tüketim odaklılığına ilişkin tutumlarını etkilemiştir. Örneğin Saatchi & Saatchi (70 ülkede 130 ofis ile faaliyet gösteren bir reklam ajansı) X Kuşağını, tüketici davranışlarının altında yatan değişikliğe işaret eden kuşak "Bellwether Generation" (Önder Kuşak) olarak adlandırmıştır. Bu kuşağın alt kültürünü incelemek için sahaya psikolog ve kültürel antropologlardan oluşan bir takım göndermiştir. Bu araştırmacılar kuşakla ilgili dört temel bölüm belirlemiştir; (Solomon vd., 2006: 463 – 464)

- Şüpheciler (cynical disdainers): Onlar dünya hakkında en kötümser ve en kuşkucu kişilerdir.

- Geleneksel materyalistler (traditional materialists): 30'larında ve 40'larında olan çoğu bebek patlaması kuşağı üyeleri gibi bu genç insanlar pozitif, iyimser ve gelecekte umutludurlar.
- Retro hipiler (hippies revisited): 1960'lı yılların yaşam tarzlarını yeniden yaşayan, kendilerini müzik, moda ve maneviyat aracılığı ile ifade eden kişilerdir.
- Etkinliklerin maçoaları (fifties machos): Bu kuşak genç muhafazakârlar olma eğilimindedirler, basmakalıp cinsiyet rollerine inanırlar, çok kültürlülüğü kabul etmeyen bireylerdir.

X kuşağı üyeleri kendi sorumluluklarını erken yaşta alarak kendi kendilerine büyüdükleri için çalışma ortamında da yönetilmekten çok yaratıcılıklarını kullanarak ulaşacakları hedefler istemektedirler. X kuşağı üyeleri, geleneksel iş odaklı çalışma biçimlerinden çok, sınırların daha az belirgin olduğu çalışma ortamlarında çalışmak isterler. (Buckley vd., 2001: 81). Şu anki iş hayatında çoğu kıdemli çalışan veya üst yönetici konumunda olan X kuşağı üyeleri kendinden önceki patlama kuşağına göre daha kanaatkâr, tedbirli ve garantidirler. Ancak bu özelliklerinin yanı sıra cesur, bağımsızlığa değer veren, mücadeleci yapıları da söz konusudur (Arslan ve Staub, 2015: 7).

X kuşağının çalışma yaşamındaki özellikleri şu başlıklarla gösterilebilir (Mitchell, 2005: 1).

- Nicelik yerine niteliği önemseme
- Çoklu görevleri başarabilme (multi-task)
- Hedefler belirleme ve bunları yerine getirme
- İş yaşam dengesini kurabilme ve esnek çalışma saatlerine uyum
- Otorite ile sıkıntısız ilişki kurabilme ve unvanlardan kolayca etkilenmeme
- Görev paylaşımına yatkın olma ve güçlü iletişim becerilerinin olması
- Bağımsız olmayı sevmeye
- Etnik çeşitliliğe değer verme.

Bu kuşak birçok buluşlara ve icatlara tanıklık etmiştir. Dünyaya ilk geldiklerinde transistörlü radyo, pikap, merdaneli çamaşır makinesi ve kasetçaların olduğu bir ortamda olan X kuşağı yıllar içinde pek çok yeniliklerle tanışmıştır (Tutgun Ünal, 2013). Bugün kullanılan biçimiyle, ilk kişisel bilgisayarın satışının bu

kuşak dönemine denk gelmesi, bu kuşağın yeni teknolojilerin altyapısını oluşturması sonucunu doğurmuştur. Bu anlamda X kuşağı çalışma hayatında yöneticilik seviyesine geldiğinde iletişim ve bilgi teknolojileri gelişmiş ve etkileri kuşaklar üzerinde büyük değişimlere neden olmuştur (Yelkikalan ve Altın, 2010'dan akt. Adıgüzel vd., 2014: 172).

X Kuşağı için en iyi tanım “yaşamak için çalışmak” olabilir. X Kuşağı beklentileri düşük, genellikle kendilerini yabancılaşmış hisseden, şüpheli, küresel düşünen, bireyciliği ön planda tutan kişilerdir. (Jurkiewicz 2000: 57; Hillman, 2013: 32). İş yaşamında sürekli olarak daha iyi kariyer imkânları ararlar. Belirli bir çalışma süresinden sonra kademe atlayabileceklerine inanırlar. Geri bildirim verilmesinden mutlu olurlar ve yeniliklere uyum sağlamada iyidirler. Girişimci ve yaratıcı özellikleri ile diğer kuşaklardan ayrılırlar (Tolbize, 2008: 3). Kadınların iş gücüne katılması bu kuşağa rastlamaktadır (Mengi, 2009). X Kuşağı üyeleri kendisine verilen görev haricinde kendisini geliştirecek ve yeni ilişkileri kurmasına olanak sağlayacak eğitimler veya konferanslara katılmak isterler. Takım çalışmasından çok bireysel çalışmayı tercih ederler, maaşları haricinde sunulan şirket arabası, dizüstü bilgisayar, cep telefonu gibi olanaklara dikkat etmektedirler (Sayers, 2007: 8).

Az çocuk sahibi olma eğilimi bu kuşak ile kendini göstermeye başlamıştır. Kendi kendini yöneten bebek patlaması kuşağının otoriter ve kurallara uyan yaklaşımına karşın Y kuşağının bağımsız, itaat etmeyi sevmeyen, sabırsız tavrı arasında idare etme durumunda kalan bu kuşak üyeleri zaman zaman güçlükler yaşayabilmektedir. İzgören Akademi Genel Müdürü Umut Sav'ın Gaziantep'te bir eğitiminde duyduğu şu ifade X kuşağının bu durumuna tercüme olabilir: “Kaynanaların zalim olduğu dönemde gelin, gelinlerin zalim olduğu dönemde kaynana oldum” (Acılıoğlu, 2015: 27).

Bu kuşağın özellikleri Türkiye’de farklılık göstermektedir. Örneğin, Amerika’da boşanma oranlarının fazla olması ve tek ebeveyn tarafından yetiştirilme, ebeveynlerin çoğunun çalışıyor olması çocukların evde yalnız başına büyümesine neden olmuştur. Fakat Türkiye’de durum aile yapısı açısından farklı olmuştur. Bu aileler bireysellikten uzak ve birbirine bağlı bir yapıdadır. Yurtkuran vd., (2009) araştırmasına göre, Türkiye’deki boşanma oranları diğer ülkelere kıyasla en düşük seviyeye sahiptir. Amerika ise en yüksek boşanma oranına sahip ülkeler arasındadır.

Özellikle aile yapıları bakımından farklılaşan ve kuşakları etkileyen bu özellikler Türkiye’de farklı şekilde hayat bulmuştur (akt. Aygenoğlu, 2015: 9-12).

Ülkemizde bu kuşak, ara kuşak anlamına gelen geçiş dönemi çocukları olarak adlandırılmıştır. X kuşağının geçiş dönemi olarak adlandırılmasının nedeni; söz konusu yıllarda dünyanın önemli değişim ve dönüşümler yaşamaya başlamasından kaynaklanmaktadır (Senbir, 2004’ten akt. Erden Ayhün, 2013: 100). Eğitim, sağlık ve nüfus alanında görülen çarpıcı değişimler 1965’li yıllardan 1979’lu yıllara kadar geçen 14 yıllık zaman diliminde bile Türkiye’nin çarpıcı değişim ve dönüşümlere uğradığını, hayat koşullarının önemli düzeyde iyileştiğini ifade etmektedir. Söz konusu dönemde yaşam şartlarında görülen olumlu gelişmeler, bireylerin davranışları üzerinde de etki yaratmış, bireylerin parasal konular dışında, sosyal yaşamla ilgili unsurlara da önem vermelerini sağlamıştır. Türkiye’nin 1965 ve 1979 yıllarına ilişkin nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergeleri Tablo 6’da belirtilmektedir.

Tablo 6: Türkiye’nin 1965 ve 1979 Yıllarındaki Göstergeleri

	1965 Yılındaki Göstergeler	1979 Yılındaki Göstergeler
Nüfus	19 000 000 civarı	31 000 000 civarı
Kişi Başına Düşen Gelir	191\$	258\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	8 746	3 024
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	104 854 kişi / % 8	391 989 kişi / % 11
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	12 389 kişi / % 19	66 661 kişi / % 19
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	6 236 kişi / % 24	19 578 kişi / % 19
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	31	83
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	2440 kişi	7988 kişi

Kaynak: www.tuik.gov.tr

Türkiye'nin %22'sini oluşturan bu kuşak araştırmacılar tarafından "rekabetçi" sıfatıyla tanımlanmaktadır. Bu kuşağın denk geldiği dönem ekonomik krizler ve petrol sorunları ile geçmiştir. '68 kuşağı' gelişmelerinin de ortaya çıktığı bu dönemde özellikle Türkiye'de üniversitelerde yaşanan sağ-sol çatışmaları büyüyerek tüm toplumu etkiler hale gelmiştir (Ayvaz, 2013). Bu kuşak bol paça pantolonları, uzun, bakımsız saçları ve tüketime karşı gelen duruşlarıyla bir döneme damgasını vurmuştur. Bunlardan kimi hippy hayatı yaşarken, kimi dünyanın sorunlarını çözmeye çalışmaktaydı. Hangi yolu seçmiş olurlarsa olsunlar, para kazanmayı ve kariyer sahibi olmayı reddetmek bu kuşağın ortak noktasıdır (Sırım, 2006'dan akt. İzmirlioğlu, 2008: 51). Risk almaktan hoşlanmayan bir kuşak olduğu için genellikle mesleği ne olursa olsun devlette çalışarak, kamu personeli olmak kariyer açısından yeterli ve güvenli olarak görülmüştür. Çünkü bu kuşağa göre özel sektör her zaman risklidir ve gelecek açısından güvenli sayılmaz (Ünusan Atak, 2016: 18). TÜİK (2016) verilerine göre Türkiye'de bu kuşak üyelerinin sayısı 19 milyon kişi civarındadır (TÜİK, 2016).

2.2.4. Y Kuşağı

Y Kuşağı'nı kapsayan dönem farklı kaynaklarda çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Bunlar aşağıdaki gibidir;

- 1977-2000 (Hacker, 2008; Tolbize, 2008; Kılıç, 2012).
- 1981-2000 (Kupperschmidt, 2000: 70; Arsenault, 2004: 129; Altuntuğ, 2012; Cekada, 2012: 41).
- 1977-1994 (Broadbridge vd., 2007).
- 1980-1990 (Kyles, 2005'den akt. Süral Özer vd., 2013: 126)
- 1982 ve sonrası (Parry ve Urwin, 2011).
- 1981-1999 (Aydemir ve Dinç, 2015; Aygenoğlu, 2015).
- 1980-2001 (Lower, 2008).
- 1982-2005 (Howe ve Strauss, 2007).
- 1980 ve sonrası (Families and Work Institute, 2002; Türk, 2017: 16).
- 1980-2000 (Sayers, 2007; Crumpacker ve Crumpacker, 2007; Cennamo ve Gardner, 2008: 892; Weingarten, 2009: 28; Zemke vd., 2013; Essinger, 2006'dan akt. Latif ve Serbest, 2014: 141).
- 1979-1994 (Smola ve Sutton, 2002: 365).

- 1980-1999 (Öz, 2015: 11; Dereli ve Toruntay, 2015; Acılıoğlu, 2015: 28).
- 1978-1994 (Yolbulan Okan ve Yalman, 2013: 140).
- 1978-1995 (The National Oceanographic and Atmospheric Association Office of Diversity'den akt. Öz, 2015: 11).
- 1995-2002 (Senbir, 2004'den akt. Erden Ayhün, 2013).
- 1979-2001 (Pekala, 2001'dan akt. Latif ve Serbest, 2014: 141).
- 1979-2002 (Cahill ve Sedrak, 2012: 7).

Howe ve Strauss (2007), kuşakların ayrımında yeni bin yılın ilk yetişkinleri (Millenium-Millennials) olarak bu kuşağı göstermektedir. Kuşağın yaygın olarak Y kuşağı adıyla kullanılmasının iki sebebi olduğu belirtilmektedir. Bunlardan birincisi İngilizce'de "Why" kelimesinden gelmesidir. Kelimenin okunuşu Y harfinin okunuşu ile aynı, aynı zamanda why kelimesi bu kuşağın her şeyi "neden", "niçin" diye sorgulayan yapısını temsil etmektedir (Süral Özer vd., 2013: 126). Bu terim ilk olarak Ağustos 1993'te o zamanın ergen gençlerini kendilerinden önceki kuşak olan X'ten ayırmak için kullanılmıştır (Howe ve Strauss, 1992). Diğer bir niteleme "Youth" kelimesinden geliyor olduğu yönündedir. Ancak bu Latif, Uçkun ve Demir (2015: 47)'in çalışmasında çok doğru bulunmamaktadır. Bu kelime Türkçe'ye çevrildiğinde "Gençlik Kuşağı" olarak adlandırılmakta, bu haliyle de bir anlam ifade etmemektedir. Ayrıca Howe ve Strauss'un yaptığı tanımda da tam olarak "Generation Y" kavramını kullandığı görülmemektedir. Buna göre kavramın hiçbir denetim ve süzgeçten geçmeden hızlı bir şekilde her yerde kullanılması uygun değildir. Bu yazarların önerisi kuşağa "2000 kuşağı" denilmesidir. Bu şekilde kuşak, 2000 yıllarının ilk yetişkinlerini içermekte ve onları işaret etmektedir.

Bu kuşak aynı zamanda İnternet kuşağı, Echo-boomers (Eko patlaması), Nexters (Bir sonrakiler) (Broadbridge vd., 2007: 8; Morgan, 2011'den akt. Latif ve Serbest, 2014: 141), Generation next (Gelecek kuşak) (Loughlin ve Barling, 2001: 544; Martin, 2005: 40), Digital Generation (Dijital kuşak) (Lower, 2008), Net Generation (Net Kuşak) (Shaw ve Fairhurst, 2008: 368), Trophy Generation veya Trophy Kids (Ganimet Kuşağı veya Ganimet Çocukları) (Tolbize, 2008; Cahill ve Sedrak, 2012: 7), www Kuşağı, İndigolar, Gen Me (Demirkaya vd., 2015: 189; Twenge vd., 2010: 1118) olarak da anılmaktadır. Ayrıca Y Kuşağı üyeleri kendilerine Non-Nuclear Family Generation (Çekirdek olamayan aile kuşağı), The

Nothing is Sacred Generation (Hiçbir şeyin kutsal olmadığı felsefesiyle hareket eden kuşak), The Wannabees (Taklitçiler), Cyber Kids (Sanal çocuklar), Searching for an Identity Generation (Kimlik arayışında olan kuşak) gibi yaratıcı isimler takmışlardır (Martin, 2005: 40).

Y kuşağı, teknolojik imkânlar olarak gelişme gösteren bir dünyada yetişmektedirler. Bu kuşak PC'nin ve GSM teknolojilerinin doğduğu, teknoloji dostu, bireysel, rahat ve küreselleşmeye başlayan dünyanın çocuklarıdır (Senbir, 2004'den akt. Erden Ayhün, 2013: 101). Howe ve Strauss (2007)'a göre bu kuşağın insanları, riskli davranışlar içinde düşüşler gösteren, neşeli iletilerle ve büyük markalarla olgunlaşan kültüre sahip, riske karşı korunma ihtiyacı hisseden, ebeveynlerine nazaran kurallara ve otoriteye daha kolay uyan özellikleriyle kendilerini göstermektedir. Birçok farklı özelliklerinin yanında en önemli özellikleri yaratıcı olmalarıdır. Tarihteki en fazla çeşitliliğe sahip ve en eğitilmiş kuşak olduğu düşünülmektedir. Araştırmaların gösterdiği üzere Y kuşağı daha çok kendi üniversite eğitimlerine uygun iş arayışı içerisindeyler ve aynı zamanda da diğer kuşaklardan çok daha fazla para kazanmaya odaklıdır (Cekada, 2012: 41).

Farklı araştırmacılar tarafından yapılan yeni araştırmaların sonuçlarına dayanılarak Y kuşağı genellikle bağımsız, kendine güvenen, işbirlikçi, bencil ve çeşitlilik içeren bir kuşak olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşak her şeyi başarabileceğine inanmakta, "yüksek beklentili, risk alabilen ve yüksek verimli" olduğunu düşünmektedir. Kendi ebeveynlerinden farklı bir dünyada büyüyen ve modern teknolojiler ve tüketim toplumu ile çevrilmiş olan Y kuşağı dönüşümcüdür (Puybaraud, 2010). Diğer yandan bu kuşak güçlü bir ahlak bilincine sahip olma, vatansever olma, özgürlük için savaşılmaya hazır olma, sosyal olma, aileye değer verme eğilimindedir. Sürekli olarak bağlantı sağlanabilen ve küreselleşen bir dünyada yaşayan bu kuşak, tarihteki etnik olarak en çeşitli kuşaktır, aynı zamanda keyfi kullanılabilecek daha fazla gelire sahiptir (Eisner, 2005: 6).

Y kuşağı üyeleri, 2. Dünya Savaşı'ndan sonra Bebek Patlamasında da olduğu gibi çocuk doğurmanın ya da çocuk olmanın popüler olduğu yıllarda dünyaya gelmişlerdir. Ancak bu kuşakta ebeveynlik yaşı 27'ye yükselmiştir. Ebeveynleri önceki kuşak ebeveynlerden çok farklı olan bu kuşak, çocuğunun iyi şartlar altında büyüebilmesi, iyi bir eğitim alması ve güvende olması konusunda çok daha aktif

rolleri olan anne babalara sahiptir. Y kuşağı üyeleri düzenli olarak çocuğunun okul notlarını kontrol eden, kötü karneleri sorgulayan, öğretmenleri ile görüşen ve okulu ziyaret eden ailenin çocukları olmaktadır (Wendover (2001)'den akt. Toruntay, 2011: 77). Literatürde bu kuşağı yakından takip ederek yetiştiren, sürekli etrafında olan ve onlara her konuda destek olan ebeveynlere “Helikopter Ebeveynler” (Helicopter Parents) denmektedir (Howe ve Strauss, 2007a). Şu ana kadar gelmiş en meşgul kuşak olan Y Kuşağı, ailesi tarafından mikro programlar ile yetiştirilmiş, aşırı korunmuş ve çok yakın ilişkiler içerisinde büyütülmüş ancak yine de şu ana kadar en çok strese maruz kalmış kuşaktır (Raines, 2002).

Doğdukları andan itibaren medya ve reklamların etkisinde kalan ve bu nedenle ebeveynlerine göre daha fazla marka bilincine sahip bir kuşak olarak yetişmişlerdir. Bu kuşak üyeleri arasındaki ekonomik şartlar kıyaslandığında, alım gücü yüksek olan ve alım gücü düşük olan üyeler arasındaki farkın şimdiye kadar incelenen tüm kuşaklar arasındaki en büyük fark olduğu ortaya konmuştur. Bu kuşak üyelerinin %16'sı yoksulluk içinde yaşamaktadır veya yoksulluk içinde yetiştirilmişlerdir (Pokrywczynski ve Wolburg (2001)'den akt. Toruntay, 2011: 77). Küresel çapta iletişimi olanaklı kılan internet sayesinde Y Kuşağı diğer kuşaklardan farklı olarak ilk global müşteri grubu olma özelliğine sahiptir. Bu kuşak kullandığı sosyal ağlarla ürün deneyimlerini ve fikirlerini paylaşarak etkileşimde bulunur. (Knight ve Kim, 2007: 271). Y Kuşağı karmaşık ve farklı türden zevklere ve alışveriş yapma davranışına sahiptir, aynı zamanda da tüketim odaklıdır (Holtshausen ve Styrdom, 2006'dan akt. Yolbulan Okan ve Yalman, 2013: 140).

Gün (2013)'e göre; Y kuşağının enerjileri çok saf ve durudur, etraflarında da hızlı bir sinerji oluşturmaktadırlar. Çekim güçleri ve birleştirici özellikleri yüksek, tüm ideolojiler ve yaş grupları onların harika enerji potasında erimekte ve birleşmektedir. Ancak kimi yazarlara göre bu kuşak teknik becerilerine karşılık soyut becerilerinde zayıftır (Pekala (2001)'den akt. Sürat Özer vd., 2013: 126). Bu kuşak, özgüven gibi bazı olumlu ve aksi de iddia ediliyor olmakla birlikte narsizm gibi bazı olumsuz kişilik özellikleriyle diğer kuşaklardan ayrılmaktadır (Deal vd., 2010: 192).

Bu kuşak üyeleri beklentilerini yüksek tutarken, ilgi odağı olmayı da severler ve hedeflerini net olarak tanımlamaktadırlar. Aile yapısı açısından çekirdek bir aile yapısına sahiptirler ve diğer kuşaklara kıyasla en yaşlı anne ve babaya sahiptirler.

Çoğunun ebeveynleri en düşük üniversite eğitimini tamamlamıştır ve boşanmış anne ve babaların oranı oldukça yüksektir (Zemke vd., 2013; 120-125). Adaptasyon yetenekleri gelişmiştir ancak çabuk sıkılan bir yapıları vardır. Bu kuşak üyeleri ileri seviyede ve hızlı düşünebilme kabiliyetine de sahiptirler. Değişim karşısında çabuk hareket ederler ve sürekli olarak yeni yaklaşımlar denemekten korkmazlar, gelecek odaklıdır (Lower, 2008).

Bu kuşak üzerinde tarihsel etkinin ABD’de en fazla olduğu yıllar 1990– 2000 yıllarıdır. Bu kuşağın belirleyici olayları; terörizm, kahramanlık (heroism), vatanseverlik (patriotism) ve global bağlantılardır. Bu kuşak ABD’deki 11 Eylül 2001 saldırılarını, silahlı okul baskınlarını televizyondan izleyerek büyümüştür. Bu olayların bir sonucu olarak da Vietnam Savaşı’ndan sonra azalma gösteren vatanseverlik duyguları yeniden canlanmıştır (Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 354).

Bu kuşağa doğumundan itibaren sosyal çevrelerde verilen birbirleri ile tutarlı birtakım mesajlar vardır;

- Sen özelsin mesajı; Örneğin “Arabada bebek var” (Baby on Board) etiketleri ilk kez bu kuşak bebekleri için arabaların camlarına yapıştırılarak kullanılmıştır. Doğdukları andan itibaren özel ilgi ile büyütülmüşlerdir.
- Kimseyi geride bırakma mesajı; Global bir dünyada tüm ırklara, dinlere ve cinsel tercihlere karşı hoşgörölü olarak yetiştirilmişlerdir.
- 7/24 bağlı kal mesajı; İnternet ve cep telefonu bu kuşak için doğdukları andan kısa bir süre sonra hayatlarında var olmaya başlayan teknolojiler olduğu için kuşak üyeleri sürekli olarak birbirlerine bağlı kalma eğilimindedirler.
- Şimdi başar mesajı; Eğitim yaşamları boyunca her zaman kısa sürede iyi derece hedefleri olmuştur.
- Topluma hizmet mesajı; Sosyal sorumluluk bilincinin ve uygulamalarının artması ile ve ebeveynlerinin desteği sayesinde bu kuşakta gönüllölük hizmeti en yüksek oranlara ulaşmıştır.

Y Kuşağına verilen bu mesajlar, şiddet eğiliminin, gençlerde evlilik dışı hamilelik oranlarının ve madde bağımlılığının düşmesini sağlayarak bu kuşak bireylerinin daha koruyucu ve gelenekçi insanlar olmasını sağlamıştır (Raines, 2002; Cahill ve Sedrak, 2012: 7-8).

University of Iowa School of Social Work'ün (2008) yaptığı çalışmada Y kuşağının özellikleri şu şekilde belirtilmiştir; küresel bakış açısına sahip, sporla yüksek ilgisi olan, eğitim düzeyi yüksek, yüksek özgüveni olan, gelecek odaklı, iyimser, ahlaki durumlara karşı güçlü duruşu olan, her türlü bilgiye ulaşmada türlü kolaylıklara sahip, farklılık arayan kişilerdir (Demirkaya vd., 2015: 189).

Bu kuşak teknoloji becerilerini yaratıcı bir şekilde sahip oldukları görevleri iletirmek ve sonuçlar elde etmek için kullanırlar. Günlük işlerinin dünyada olumlu bir değişime katkı yapmasını görmek onlar için son derece önemlidir (Behrstock-Sherratt ve Coggshall, 2010: 29). X kuşağı bir görevi bitirmek için çevrimiçi olup ardından bilgisayardan uzaklaşırken Y kuşağı sorunsuz bir şekilde çevrim içi ve çevrim dışı olarak, başkaları ile her zaman ve her yerde iletişime geçebilirler (Shaffer, 2008'den akt. Keleş, 2011: 131). Y kuşağı üyeleri ilişki kuma konusuna oldukça önem vermektedir ve bunları arttırmak için sosyalleşmenin gerekli olduğunu düşünürler (Lovely vd., 2007'den akt. Keleş, 2011: 131).

Kendilerine rahatsızlık veren her konuda çekinmeden tartışabilen, tercihlerini rahatlıkla ortaya koyabilen bir yapıya sahiptirler (Angeline, 2011: 252). Psikolog Twenge'nin 2009 yılında Amerika'daki üniversitelerde okuyan 9.000 birinci sınıf öğrenci üzerinde yaptığı bir araştırmaya göre; 1966 yılında öğrencilerin %30'u özgüvenlerinin ortalamanın üzerinde olduğunu belirtirken bu rakam 2009 yılında %52'ye çıkmıştır. Ohio Eyalet Üniversitesi'nden Brad Bushman ve ekibinin 2010 yılında yaptığı araştırmada ise Y Kuşağının özgüveni farklı bir biçimde incelenmiştir. Bu araştırmada öğrencilerin zevkli bir yemek yemek ya da sevdiği kişi ile cinsel ilişkiye girmek gibi insanları yüzyıllardır motive eden olayların aksine akademik başarılarından ötürü övgü almak ya da sınavlardan yüksek not alarak özgüvenlerini artıran olaylara daha fazla önem verdiklerini belirtilmiştir (Oksay, 2012).

Ülkemizde kuşaklar hakkında en fazla çalışmayı yapan Evrim Kuran (2013) Türkiye için 1980- 1999 senelerinde doğan kişileri bu kuşak grubuna dâhil etmektedir. Kuşağın en öne çıkan özelliği diğer kuşakların aksine dünyaya daha açık bir Türkiye içinde dünyaya gelmiş olmalarıdır. Çabuk adapte olan ancak çabuk sıkılan, iyi eğitilmiş, özgürlüğüne düşkün olan bu kuşak üyeleri sahip oldukları

olanaklar ile globalleşmenin sonuçlarının en çok hissedildiği, kültürlerarası ve ekonomik etkileşimin yükseldiği bir dönemde yaşamaktadır. (Türk, 2017: 65-75).

Türkiye’de bu kuşağı etkileyen dönemin başlıca olayları; artan terör olayları, Körfez Savaşı, Irak Savaşı, İnternet, küreselleşen dünya ve cep telefonu olmuştur. Özellikle 12 Eylül 1980 İhtilali sonrasında Türkiye’de siyasal ve ekonomik yaşama damgasını vuran 24 Ocak kararları ile karma ekonomik sistemden serbest piyasa ekonomisine geçiş yaşanmasının Y Kuşağı üzerinde çok büyük etkileri olmuştur (Toruntay, 2011: 76). Bu model ile ekonomik olarak yaşanan istikrarsızlık, üretimin azalması ve karaborsacılığın oluşması gibi nedenlerin ortadan kaldırılması için kamu harcamalarının sınırlandırılması, ücretlerin düşürülmesi, serbest döviz kuru gibi ekonomik önlemler alınması kararlaştırılmıştır. Bu kararlar ile genel olarak Türkiye’de kapalı ekonomiden, dışa açık ekonomik sisteme geçiş sağlanmıştır. Bu dönemde dünyaya gelen Y Kuşağı üyeleri, Türkiye’de 1980 dönemi öncesindeki yağ kuyruklarını, benzin sıkıntısını, karne ile alınan gıda dönemlerini, yurt dışına seyahat eden tanıdıklar vasıtası ile getirilen alkol, kozmetik ve kot pantolon dönemlerini bilmedikleri ve Türkiye’de bu gibi sıkıntıları yaşamadıkları için önceki kuşakların yaşadığı zorlukları anlamamaktadırlar. Bu kuşak üyeleri aynı zamanda, 1991 yılında Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği’nin dağılması ve 1989 yılında Doğu ve Batı Almanya’yı birbirinden ayıran Berlin Duvarı’nın yıkılması gibi dünyadaki sosyal ve politik dengeleri değiştiren olaylara şahitlik ederek büyümüşlerdir (Latif ve Serbest, 2014: 142-143).

Türkiye’nin demografik yapısı göz önüne alındığında Avrupa’nın birçok ülkesindeki toplam nüfustan daha fazla oranda Y Kuşağı üyesi yaşadığı görülmektedir (Toruntay, 2011: 75). Yaklaşık 5 sene içerisinde Türkiye’nin de içinde bulunduğu gelişmekte olan ülkelerdeki işgücünün %60’a yakınının Y kuşağı üyelerinden oluşması beklenmektedir. Bu kuşak üyeleri günümüzde çalışma hayatına katılmışlardır, yaklaşık 5-10 sene içerisinde ise çeşitli yönetici seviyelerinde çalışacakları düşünülmektedir. (Aygenoglu, 2015: 13). Türkiye’de yaşayan Y kuşağına mensup kişiler TÜİK 2016 verilerine göre 27 milyon kişi civarındadır (TÜİK, 2016).

Erden Ayhün (2013) makalesinde Y kuşağına ait ikili bir ayrım yapmaktadır. 1980-1994 yılları arasında doğanlara Y kuşağı, 1995-2002 yılları arasında doğanlara

ise M kuşağı demektedir. Buna göre Türkiye'nin 1980 ve 1994 yılına ilişkin nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergelerine ilişkin bilgileri Tablo 7'de belirtilmektedir. Ayrıca 1995 ve 2002 yılına ilişkin göstergeler de Tablo 8'de belirtilmektedir.

Tablo 7: Türkiye'nin 1980 ve 1994 Yıllarındaki Göstergeleri

	1980 Yılındaki Göstergeler	1994 Yılındaki Göstergeler
Nüfus	44 736 957 kişi	57 000 000 civarı
Kişi Başına Düşen Gelir	1 539\$	2 184\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	1 631 kişi	894 kişi
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	943 875 kişi / % 17	1 218 225 kişi / % 19
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	310 871 kişi / % 26	695 931 kişi / % 30
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	137 784 kişi / % 26	289 529 kişi / % 27
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	347	625
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	71 126 kişi	116 878 kişi

Kaynak: www.tuik.gov.tr

Tablo 8: Türkiye’nin 1995 ve 2002 Yıllarındaki Göstergeleri

	1995 Yılındaki Göstergeler	2002 Yılındaki Göstergeler
Nüfus	57 000 000 civarı	68 000 000 civarı
Kişi Başına Düşen Gelir	2 759\$	2 598\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	862 kişi	693 kişi
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	269 860 kişi / % 23	329 926 kişi / % 20
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	741	1131
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	135 346 kişi	267 791 kişi

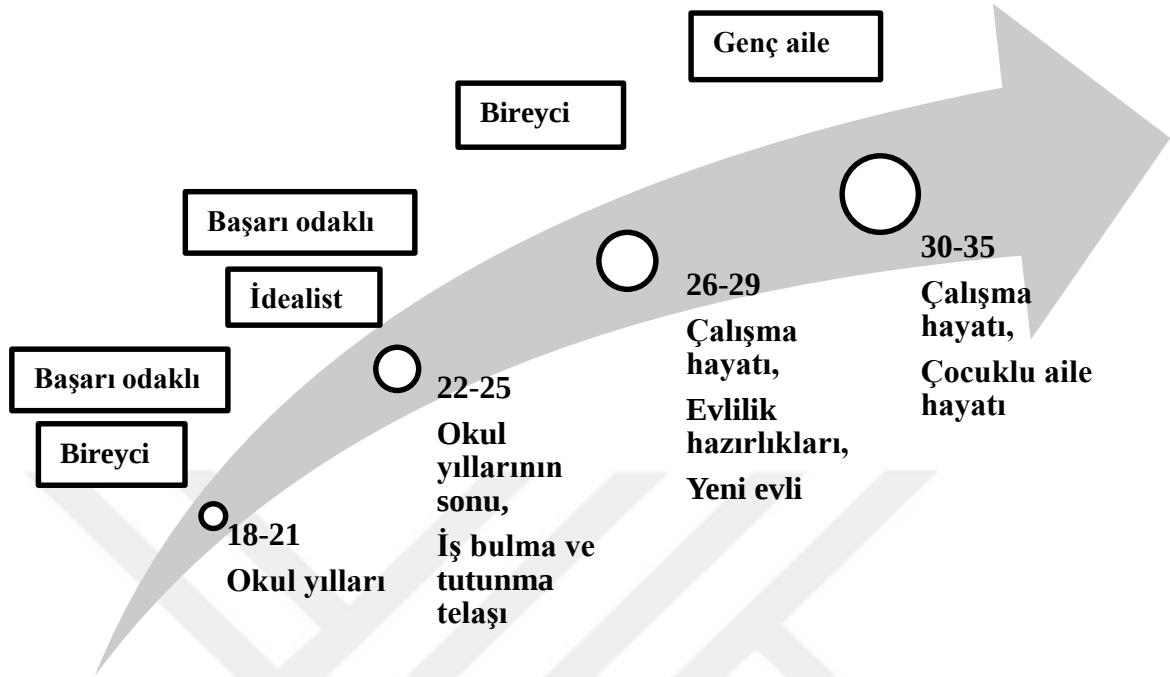
Kaynak: www.tuik.gov.tr

Global iletişim ajansı Edelman tarafından içinde Türkiye’nin de yer aldığı 11 ülkede yapılan “8095” araştırmasının sonuçlarına göre (2012); Y kuşağı gelecek adına önemli özellikleri taşımaktadır. Araştırma grubu direktörü Alex Abraham “2025 yılı itibariyle dünyada çalışan nüfusun %70’ini Y kuşağı oluşturacak” görüşünü savunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre dünyadaki 7 milyar nüfusun 1,8 milyarını Y kuşağı oluşturmaktadır. Bu, dünyadaki en geniş kuşaktır. 2025 yılı itibariyle dünya çalışan nüfusunun %75’ini oluşturması beklenmektedir. 2018 yılı itibariyle bir önceki kuşaktan daha fazla harcama gücüne sahip olacaklar. Tarihteki en fazla çeşitliliğe sahip ve eğitilmiş kuşaktır. Raporda Y kuşağının üç önemli trende önderlik yaptığı belirtilmiştir. Bunlar; kentleşme, deneyim ve ebeveyn rolüdür. Rapora göre Türkiye’de yaşayan Y kuşağı temsilcilerinin kendi işlerini kurma konusunda daha azimli oldukları sonucuna varılmıştır. Bu oran dünyada %79 iken Türkiye’de %86’dır. Aynı zamanda ev sahibi olmada ve aile kurup evlenmede de oranlar yine dünya ortalamasının üzerindedir.

Conento araştırma şirketinin, 2011 yılında genç yetişkinler arasında yaptığı araştırmanın ana amacı, belli başlı global tüketici trendlerinin Türkiye’deki genç yetişkinlerin hayatına yansımalarını anlamaktır. Çalışma, internet üzerinden Türkiye’nin iyi eğitilmiş (en az lise mezunu), 18 - 35 yaş arası ve ABC1 (Yüksekokul

veya üniversite mezunu olan grubu anlatır) S.E.S grubuna dâhil 331 genç yetiştikiniyle gerçekleştirilmiştir. Y kuşağı bölümlenmesi, hayattan keyif alma biçimlerine ve yaşam önceliklerine göre yapılmıştır. Görüşmecilerin kendi anlatılarından yola çıkan temalar, başka sorularla test edilmiştir. Buna göre Y kuşağı başlıca dört gruba ayrılmaktadır: Bireyciler, Başarı Odaklılar, İdealistler ve Aile Odaklılar. Her grubun öne çıktığı yaşam evreleri farklılaşmaktadır. Şu anki durumda, Y kuşağının Bireyci ve Başarı Odaklı olanları en genç kırılımda daha fazla öne çıkmaktadır. Daha sonra onlara farklı yaşam evrelerinde de rastlanmaktadır. En büyük dönüşüm, Y Kuşağının çeperinde aile kuranlar arasında yaşanmaktadır. Bu bize iki olasılığı işaret etmektedir: Ya yeni kuşak mensupları Bireyci ve Başarı Odaklı'dan büyüyecek ya da yaşam evrelerinin temel gereklilikleri doğrultusunda kişiler bir gruptan diğerine atlayacaktır. Her iki olasılığın birlikte gerçekleşmesi de mümkündür. Bu sorunun yanıtı, Y kuşağının en keskin temsilcisi olan Bireycilerin kuracağı aile modelinde saklıdır. Örneğin; Bireyciler kadınların daha fazla oranda çalıştığı, çocuklu ama hala dışa dönük, maceraya açık bir hayatın kurucusu olabilecek mi? Şu anki verilerle buna cevap bulmak mümkün görünmese de gelecekte cevabı bulunacaktır. Ülkemizin çok çabuk yaşlanan genç yetişkinleri için kırılma noktası, evlilik ve çalışma hayatıdır. Bu durumda Bireyciler, diğerlerinden ayrışıp okuldaki tarzlarını iş hayatında da sürdürmeye gayret etmekte ve evlilik meselesine mümkün olduğunca mesafeli durmaktadırlar. Bu grup, çalışma alanını bile sosyalleşme, kendini geliştirme, hatta eğlence alanı olarak görmektedir. Bu talebine cevap vermeyen iş ortamlarında mutsuz olup ayrılmanın yolunu aramaktadır. Çünkü onlar için bireysel özgürlük alanı, temel ihtiyaçlar listesinde yer almaktadır (Tüfür, 2011: 35). Tüm bu süreci aşağıdaki Şekil 6'da özetleyebiliriz.

Şekil 6: Y Kuşağı Yaşam Basamakları



Kaynak: Tüfür, M. (Mayıs 2011). 34-36.

Deloitte tarafından 2017 yılında 6.sı yapılan ‘Y Kuşağı Araştırması’na göre, öncelikle EMEA (Avrupa, Ortadoğu ve Afrika) adı verilen bölge olmak üzere, dünyanın çeşitli taraflarında meydana gelen politik gerginlikler, saldırılar, Brexit olayları, ekonomik belirsizlikler ve ABD seçimleri Y Kuşağı çalışanlarında güven kayıplarına neden olmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, Y Kuşağı bu çalkantılı ortamda, ülkelerinin gidişatından endişe duyduklarını; bu nedenle işlerinden ayrılma hususunda daha az istekli olduklarını dile getirmektedir. Şu anki işyerlerinden 2 yıl içerisinde ayrılabilceğini söyleyenlerin oranı globalde %38, Türkiye’de ise %46’dır. Önümüzdeki beş sene içerisinde işlerini bırakmayı düşünenlerin oranı globalde %24 iken, Türkiye’de %22’dir. Gelecek 12 ay içerisinde ülkelerinin ekonomik durumunun daha iyiye gideceğine inanan Y Kuşağı çalışanlarının oranı, globalde %45 iken, Türkiye’de %59’dur. Y Kuşağının globalde %36’sı, Türkiye’de ise %54’ü ülkelerindeki sosyal ve politik durumun, gelecek 12 ay içerisinde iyileşeceğine inandığını belirtmektedir. Türkiye’nin de içinde bulunduğu otuz kadar ülkede, Y Kuşağı üyelerinden 8.000 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen araştırma sonuçları, gençlerin hem duygusal hem de finansal beklentilerine ışık tutmaktadır. Gelişmiş ülkelerdeki Y Kuşağı üyelerinin %31’i ebeveynlerinden daha mutlu olacağını

düşünürken, %36'sı finansal açıdan anne ve babalarından daha fazla kazanacaklarına inanmaktadırlar. Bu oranın, Türkiye'deki durumuna bakıldığında sırasıyla %37 ve %45 olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma hayatına atılmış Y Kuşağı; iş dünyasını ve toplumu ilgilendiren birçok konuda kendini sorumlu hissetmektedir. Türkiye'deki Y Kuşağının %86'sı, globalde ise %76'sı genel anlamda iş dünyasının ve de kendi çalıştıkları kurumların, toplumda iz bırakmada etkili olduğuna inanmaktadır. İşsizlik, Türkiye'deki Y Kuşağı çalışanlarının %21'inin en çok endişe duyduğu konu olarak yer almaktadır. Ülkeler çapında bakıldığında, Y Kuşağı çalışanlarının %84'ü kurumlarında esnek şekilde çalışabildiklerini ve %39'u da kurumlarının esnek çalışma ortamlarını sunmada iyi durumda olduğunu ileri sürmektedir. Araştırmaya Türkiye'den katılanların çoğunluğu esnek çalışma koşullarının; kişisel gelişimi, motivasyonu, performansı, iş-özel yaşam dengesini ve örgütlerin amaçlarına ulaşmadaki başarısını olumlu açıdan etkilediğini söylemektedir. Bu şekilde düşünen Y Kuşağı çalışanların oranı Türkiye'de %65 iken, globalde bu oran %75-80 seviyesine çıkmaktadır (Deloitte Raporu, 2017).

Diğer kuşaklara kıyasla özellikle popüler yazılarda (Yetimoğlu, 2012) ve kısmen de bilimsel çalışmalarda (Cogin, 2012: 2288) girişimcilik özellikleri ile gündemde olan bu kuşak için çeşitli yazınlarda aslında böyle bir özelliklerinin olmadığı yönünde fikirler belirtilmektedir (Tobak, 2011). Örneğin; Birleşik Arap Emirlikleri'nde yapılmış olan bir araştırmada, beklenenin aksine, ekonomik refah seviyesinin artmasının gençleri daha girişimci olmaya yöneltmediği bulgulanmıştır. Araştırmaya konu olan bu ülkedeki Y kuşağı üyeleri için ömür boyu sigortalı olma, yüksek maaşlı memurluk kariyeri yapma ve garanti olan emeklilik sistemleri gibi güzel imkânları girişimcilik eğilimine tercih ettikleri belirtilmektedir (Lim, 2012'den akt. Arslan ve Staub, 2015: 7). Ayrıca aynı örgütteki farklı kuşakların varlığı ve farklı kişiliklere, değerlere ve düşünme şekillerine sahip olmaları nedeniyle birçok çatışmanın yaşandığı ve örgütsel dinamizme zarar verdiği de çeşitli araştırmalarda bulunmuştur (Lester vd., 2012: 343).

Bu kuşak da iş-yaşam dengesine önem vermektedir. Bağımsız olmanın yanı sıra esneklik aramakta ve geri bildirimi en çok önemseyen kuşaktır (Zeeshan ve Iram, 2012: 316). Bu kuşak üyeleri, kazandıkları maaştan çok, esnek çalışma saatleri, yaptıkları işlere yöneticilerinin onay vermesi, eğitim ve kişisel gelişim olanaklarının

olması gibi onları maddi olduğu kadar manevi olarak da tatmin edecek faktörlere yoğunlaşmaktadır (Haserot, 2009).

PWC' nin 2008 yılında yayımladığı “geleceğin insanlarını yönetmek” adlı raporda bu kuşak için işaret edilen ve iş dünyasını yakından ilgilendiren bir başka özellikleri de onlar için kurumsal sosyal sorumluluğun çok değerli olmasıdır. Araştırmaya katılan Y kuşağı üyelerinin %88'i çalışma yaşamına başladıklarında kurumsal sosyal sorumluluk değerlerine sahip olan işverenleri seçeceğini belirtmiştir, %86'sı ise mevcut işverenleri eğer bu beklentileriyle uyuşmuyorsa onları değiştirebileceğini söylemiştir (PricewaterhouseCoopers, 2008). Yine PWC ve Yenibiris.com işbirliğinde 2015 yılında gerçekleştirilen “Y Kuşağı Araştırması” na göre Y kuşağı üyeleri günümüzde yönetici konumuna gelmeye başlamıştır. %15'i X, %85'i Y kuşağı olmak üzere 1.105 kişinin katılımıyla gerçekleşen araştırma sonuçlarına göre yönetici Y'lerin arttığı, aile ve arkadaş etkisinde kalma oranının azaldığı, kariyer, öğrenme ve ücret imkânlarının onlar için önemli olduğu ve zorlu görevler istedikleri söylenmektedir. Y kuşağı yöneticilerin yaratıcı düşünme ve yeni fırsatları kovalama eğilimi, yönettikleri kişilerce de, X kuşağı üyelerince de hemfikir olunan bir konu gibi görünmektedir. Öte yandan araştırma, bu kuşağın süreç geliştirme bakış açısının eksik olduğu, yavaş ve sindirerek ilerlemekten çok hızlı şekilde çözüme ulaşmaya gayret etme ve tutkularıyla hareket etme eğiliminde olduğunu göstermektedir (Dellaloğlu, 2015).

Bu kuşak çalışanları iş yerinde diğer çalışanlara karşı politik davranmanın öneminden çok, yaptıkları işlerde ne kadar başarılı olduklarının fark edilmesini isterler. Bu kuşak çalışanlarının organizasyona bağlılık ve iş tatmini onların da yönetimde söz sahibi olmalarının sağlanması ve fikirlerine saygı gösterilmesi ile artmaktadır (Sujansky, 2002). Y kuşağının çalışma hayatına bakış açıları kısaca aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır;

- Rahat koşullarda çalışabilecekleri, serbest zamanlı veya yarı zamanlı işleri tercih etmektedirler.
- İnternet en önemli iletişim alanlarıdır.
- Yaşanan krizler onları korkutmaz, bu krizlerden bir şekilde zekâları sayesinde sıyrılacaklarını düşünürler. Kendilerine oldukça güvenmektedirler.

- Doğru fikri ve doğru zamanı bulduklarında kendi işlerini kurmak en büyük hayalleridir (Topçuoğlu, 2007).

2.2.5. Z Kuşağı

Çeşitli kaynaklarda Z Kuşağı; 2000 yılı ve sonrası doğanlar (Tutgun Ünal, 2013; Akdemir v.d. 2013: 15), 2000'den sonrası doğanlar (Altuntuğ, 2012: 206), 2000-2021 yılları arasında doğanlar (Keleş, 2011: 132), 2003 yılından sonra doğanlar (Yüzbaşıoğlu, 2012; Tuna, 2002) ve 2005 ve sonrası doğanlar (Howe ve Strauss, 2007: 41-52) olarak adlandırılmaktadır. Bu kuşak İnternet Kuşağı (Keleş, 2011: 132), Sıfır Kuşağı, Net Kuşağı olarak da adlandırılmaktadır (Tuna, 2002). Bu kuşağın çocuklarına “iGen”, “Kuşak I” ve “Next Generation” isimleri de verilmektedir. Bir diğer isim ise “Instant Online (Her zaman online)” kuşağıdır (Levickaite, 2010: 173). Howe ve Strauss ise bu kuşağı aşırı yalnızlık ve bireyselleşme yaşayacaklarını tahmin ederek “Yeni Sessiz Kuşak” olarak nitelendirmektedir (Howe ve Strauss, 1991'den akt. Akdemir vd., 2013: 15).

Senbir (2004)'e göre 2003 yılı ve sonrasında doğanlar Z kuşağı olarak ifade edilmektedir. Z kuşağı bugünden tahmin yapmanın zor olduğu, yakın geleceğin gizemli çocuklarıdır. Z kuşağının pek çok özelliği GSM tabanlı bir kuşak olacağına işaret etmektedir (akt. Erden Ayhün, 2013: 102). Z kuşağı, dünya zevklerine düşkün, teknolojiyi hızlı şekilde kavrayan, işlerini kısa sürede ve titiz biçimde yerine getiren davranış özellikleriyle dikkat çekmektedir. Teknolojiyi ileri derecede kullanan bu kuşak, taşınabilen, hep yanlarında olan küçük aygıtları, bilgisayar, MP3 çalar, i-Pod'ları, cep telefonları ve DVD oynatıcıları ile büyümektedir (Williams, 2010: 12). Hayat standartlarında meydana gelen değişim ve dönüşümler Z kuşağı bireylerinin diğer kuşaklara göre apayrı bir dünyada yetişmelerini beraberinde getirmiş, özellikle teknolojide meydana gelen ilerlemeler söz konusu kuşağın bireysel özelliklerinin diğer kuşaklardan ayrılmasına neden olmuştur. Aşağıdaki veriler Z kuşağının Türkiye'nin nüfus, sağlık, eğitim ve teknoloji kategorilerinde önceki kuşaklardan her yönden daha gelişme göstermiş bir dönemde dünyaya geldiklerini göstermektedir. Türkiye'de yaşayan Z kuşağına mensup kişiler yaklaşık 20 milyon kişi civarındadır (TUIK, 2016).

Tablo 9: Türkiye'nin 2004 ve 2014 Yılındaki Göstergeleri

	2004 Yılındaki Göstergeler	2014 Yılındaki Göstergeler
Nüfus	68.000.000 kişi	77.695.904 kişi
Bir doktor başına düşen hasta sayısı	684 kişi	573 kişi
Ortaöğretimde okuyan öğrenci sayısı	3.000.000 kişi	5.500.000 kişi
Bilgisayar ve internet kullanımı	%21	%53
Cep telefonu abone sayısı	2.700.000	71.000.000

Kaynak: www.tuik.gov.tr

Z kuşağı çocukları önceki kuşaklardan farklı olarak, 'network' gençleri olarak anılmaktadırlar. Uzaktan da ilişki kurabildikleri için, fiziksel olarak tek başlarına, yalnız yaşayabilmektedirler. Aynı anda birden fazla konuyla ilgilenebilme becerileri de gelişmiştir. İnsanlık tarihinin, el, göz, kulak vb. gibi motor beceri senkronizasyonu en yüksek neslidir. Ancak bu avantajlar, dikkat ve konsantrasyon zorluklarıyla dezavantaja da dönüşebilmektedir. Olanak fazlalığı, eğlenceyi erteleme güçlüğü yaşamalarına neden olmaktadır. Bu da onların başarıya giderken önlerine çıkan en önemli engel haline gelmektedir. Geleneksel eğitim yöntemleri, bu yeni kuşağa uygun görünmemektedir. Yaratıcılığa izin veren aktivitelerden hoşlanan bu kuşak bireyleri edilgenliği kabul etmemektedir. Uzun dönemli hafızaları, ezberden çok oyun, hikâyeleştirme ve hayallerle etkin hale gelebilmektedir. Sorgusuz yaşayacakları tahmin edilmekte çünkü iş yaşamına atıldıklarında karar vermelerini gerektiren her şey sistemler tarafından yapılıyor, yapay zekâ tarafından karar veriliyor olacaktır. Çok diplomalı, uzman ve buluşçu olacaklardır. Yaşamlarında otorite kavramının önemi kalmayacak, tatminsiz, kararsız ve doğuştan tüketiciler olacaklardır (Mengi, 2009).

Türkiye'de 2000 yılından sonra doğmuş olan bu kuşak 'Kristal Nesil' olarak da anılmaktadır. Uzmanların 'derin duygusal' sıfatıyla nitelendirdiği bu kuşak, Türkiye'nin %17'sini oluşturmaktadır. Bu yüzden kuşağın dönem aralığı henüz tamamlanmadığı için nüfus artış oranına göre bu kuşaktakilerin sayısının değişiklik

göstermesi beklenmektedir (Ayvaz, 2013). Z kuşağı ile ilgili veriler şu anda hala tahmine dayalı olsa da onların alışkanlıkları ve teknoloji ile ilişkileriyle ilgili bazı verilere ulaşmak mümkündür. Örneğin; Türkiye’de 6.2 milyon “online” çocuk olduğu tespit edilmektedir. Çocukların %96’sı TV izlemekte, %72’si internette zaman geçirmektedir (Ipsos KMG Medya Araştırmaları, 2012).

Bu kuşağın koyulan normlara (Trafik kurallarına, sağlık kurallarına, öğretmenlerin koyduğu kurallara uymak gibi) uyumlanma kapasiteleri çok yüksektir. Örneğin; emniyet kemerini diğer kuşaklara göre çok daha kolay kabullenmektedirler. Z kuşağı mobil, şebeke, anti-konsantre çocukların kuşağı olarak tanımlanabilirler. Tahminlere göre, Z kuşağı tatminsiz, dikkatsiz ve ultra tüketici ve bağımsız ruhlu olacaklardır (Yıldırım, 2013).

Tarihte Socrates’e (M.Ö. 469-399) ait olduğu düşünülen yeni kuşağın bir tanımı yapılmaktadır: “şimdiki çocuklar lüksü seviyor, otoriteye ve büyüklerine saygıları yok, kötü tutumlular ve çalışmak yerine çene çalmayı tercih ediyorlar. Onlar artık evlerinin köleleri değil, efendileri. Büyükleri odaya geldiğinde ayağa bile kalkmıyorlar. Ebeveynleri ile çelişiyor, sofrada adabına uymadan çarçabuk yemek yiyor ve öğretmenlerini aşağılıyorlar.” Aslında bu tarif edilen kuşak, Z kuşağına benzemektedir. Geçmişte de yeni kuşak bir önceki kuşağa göre çoğu zaman asi ve saygısız olarak nitelendirilmektedir (Türk, 2013).

Günümüzde pek çok kaynakta “M” olarak da adlandırılan bu kuşak aynı anda çoklu iş (Multi-tasking) yapabilir olacağı için araştırmacılar tarafından bu şekilde anılmaktadır. Hiyerarşiye soğuk durdukları ve iletişime açık oldukları için çalıştıkları yerlerin organizasyon yapılarını değiştirecekleri düşünülmektedir. İş süreçleri mutlaka teknoloji ile desteklenmiş ve bürokrasiden uzak tasarlanmış olacağı için “Ben” odağı yükselen çalışanların bireyselleşen taleplerine karşılık verecek esnek sistemler tanımlanması ve ortamlar oluşturulması gerekecektir. Standart politikaları bir kenara bırakmak zorunda kalacak olan insan kaynakları departmanlarının ise hızlı ve esnek olmalarını sağlayacak yeni politikalara ihtiyaçları olacaktır (Mengi, 2009).

Bu kuşak hayat boyu öğrenme nesli olarak kabul edilmektedir. Onlar için öğrenme kalıpları, okullar ve kitapların ötesinde bulunmaktadır. Doğdukları andan itibaren merak ettikleri soruların cevaplarını saniyeler içinde alabilmektedirler. McKinsey Global Institute’ün araştırmasına göre, bu kuşak internet GSYİH’nin

3,4'ünü oluşturmaktadırlar, ekonomisi olgun ülkelerde son 5 yılda internet kaynaklı büyüme oranı ise %21'dir. Diğer bir deyişle internetin hızla yaygınlaşması mevcut iş imkânlarının kısıtlanmasına neden olurken yeni kapılar da açmaktadır. Araştırma, kaybedilen her bir iş karşılığında 2,6 yeni iş fırsatının doğduğunu göstermektedir. Gelecekte bu kuşağın genetik danışmanları, dikey çiftçiler, oyunlaştırma tasarımcıları gibi mesleklere sahip olması beklenmektedir (Acılioğlu, 2015: 31).

İnternetin olmadığı bir dönemi hiç yaşamamış, ödev yaparken Ana Britannica sayfalarından hiç özet çıkarmamış olan bu kuşak akıllı telefonlarıyla her yerden, sürekli sanal dünyaya “connected-bağlı” olan, birbirleriyle telefonda konuşmak yerine sosyal medyadan emoji, ikonlar ve görüntüler göndermeyi tercih etmektedirler. Diğer yandan çevreye, teknolojik ilerlemeye, ekonomiye, sosyal adaletsizlik ve eşitsizliğe oldukça duyarlıdırlar. Amerika'da Çalışma Bakanlığı'nın 2013 yılındaki raporuna göre 16-19 yaş arası gençlerin dörtte biri (%26'sı) hali hazırda aktif olarak gönüllülük yapmaktadır (Pozam, 2014).

ABD'li araştırma şirketi Grail Research'ün Kasım 2011'de yaptığı araştırma Z kuşağı hakkında çarpıcı bilgiler vermektedir. Dijital Yerliler (Digital Natives) olarak bilinen bu kuşakla çalışacak şirketlerin yeni teknolojiyi çok iyi kullanmaları gerekmektedir. Araştırmanın bulgularından bazıları şöyledir (Grail Research, Kasım 2011);

- Amerika'daki 6-12 yaş arası çocukların %31'i yılbaşı hediyesi olarak iPad isterken, %29'u bilgisayar istemiştir.
- 12 yaşındaki kızların %20'si online alışveriş sitelerinde gezmektedir, %13'ü düzenli olarak bu sitelerden alışveriş yapmaktadır.
- Cep telefonu kullanım yaşı ise her sene düşmektedir. 12 yaşındaki kızların %65'inde, 13-15 yaşındaki kızların ise %79'unda cep telefonu vardır.
- Gençlerin %46'sı TV'de ne izleyeceklerine sosyal ağlardaki öneriler üzerine karar vermektedir.
- Çocuklar ve gençler bilgisayar ve cep telefonu gibi sosyal medya araçlarından uzak tutulduklarında %79'unda üzüntü belirtileri görülmüştür.

Z kuşağının işlerini teknolojik cihazlar üzerinden verimli şekilde yapmasıyla birlikte iş ve özel yaşamın iç içe girmesi beklenmektedir. Bu durumda şirketlerin çalışanlar için maaş ve görev tanımının ötesinde düşünceleri gerekliliği ortaya

çıkılmaktadır. Dupont firması “Off the job safety” programı ile çalışanları ve onların aile üyeleri için iş ortamı dışında da iş sağlığı ve güvenliği konusuna odaklanarak çözümler üretmeyi hedeflemektedir (Acılioğlu, 2015: 32). Brian Robertson tarafından temelleri atılan Holokrasi isimli yönetim anlayışında, şirketlerde alışık olduğumuz hiyerarşi kavramı da ortadan kalkmaktadır (Türsen, 2016). Şef, müdür gibi mevkileri barındırmayan bu anlayış ile yönetilen şirketlerde yetkiler tamamen yatay bir organizasyona dağılmış durumda olmaktadır. Bu anlayış şu anda uzak gibi görünse de Zappos isimli Amerikan elektronik alışveriş şirketi, bu anlayışı uygulayan öncülerden olmuştur (Acılioğlu, 2015: 33).

Mission and Ministry Kurumu kendilerine ait olan internet sitesinde bu kuşağı 21. yüzyılın ilk nesli olarak tanıtırken onlara “.com çocuklar” ve “dijital çocuklar” adlarını da uygun bulmaktadır. Kuruma göre Z kuşağı diğer kuşaklardan üç önemli özellik bakımından ayrılmaktadır (<http://www.missionandministry.com> dan akt. Akdemir vd., 2013: 15-16). Bunlar; sosyolojik faktör (bulundukları teknoloji ve çağ bakımından), ontolojik faktör (yaşam aralığı ve yaş bakımından) ve son olarak da tarihsel faktör (yaşanan tecrübeler ve olaylar bakımından) olarak verilmektedir. Yine aynı kaynaktan, eğitim ve aile hayatına bakıldığında diğer kuşaklara göre daha yaşlı ailelere sahip oldukları ve daha yaşlı öğretmenler tarafından eğitildikleri bulgulanmıştır. Aynı zamanda bu kuşak üyelerinin bir tıkla istedikleri bilgiye ulaşabilmeleri onları kendi kendilerine öğrenen bireyler haline getirmektedir (Akdemir vd., 2013: 16).

Phoenix Üniversitesi ve Texas A & M Üniversitesi’nden Dr. Jill Novak’ın bir yazısına göre Z kuşağının bir diğer özelliği; bilgisayarın ve web tabanlı öğrenmenin gelişi ile birlikte çocukların oyuncakları daha genç yaşlarda terk ediyor olmalarıdır. Bu çocuklar daha erken yaşta olgunlaşmakta ve birçok firma bu durum karşısında endişeli gözükmektedir. Bu konuda verilebilecek en iyi örnek; Barbie oyuncaklarının yapımcısı olan “Mattel” firmasıdır. 1990’larda hedef pazarlarının ortalama yaşı 10 iken, 2000’lerde bu rakam 3 yaşına inmiştir. Çocuklar 4 veya 5 yaşına geldiğinde, bilgisayarda oynayacak yaşa gelmiş olmakta ve oyuncaklarla daha az ilgilenmektedirler, cep telefonu ve video oyunları gibi elektronik aletlere istek duymaktadırlar (<http://www.marketingteacher.com/the-six-living-generations-in-america/>).

Z kuşağı kimi kaynaklara göre Vatan/Yurt kuşağı (Homeland Generation) olarak da anılmaktadır. Bunun hem toplumsal yapı hem de ailelerin yetiştirme tarzıyla ilgisi olduğu söylenmektedir. Toplumsal yapı açısından dünya özgürlük ve serbestliğe gidiyormuş şeklinde gözüke de aslında savaş tehditleri, yıkımlar, terör olayları ve bunun paralelinde sağcı ve faşist hareketlerin yükseldiği görülmektedir. Bu da korumacılık ve güvenlik tedbirlerinin arttırıldığı bir dünya ve topluma dönüşmeye başladığımızın bir göstergesi sayılabilir (Oruç, 2015). Ailelerin yetiştirme tarzı açısından ise bu kuşak her zaman hazır bekleyen bir yetiştirilme tarzına sahiptir, bu da büyük oranda X-kuşağı ebeveynleri, kanun koyucuları ve medya üreticileri tarafından belirlenmektedir. Z kuşağı dijital mobil teknolojiyle izlenen, psikolojik yazılım tarafından duygusal olarak taranan ve eğlence kontrolleri yoluyla uygunsuz medyadan korunan "toplam durum çocuk bakımı" olarak ifade edilebilecek bir yetiştirme tarzına sahip olacaklardır. Aynı zamanda, Y kuşağı ile zirve yapan, çocukların halkın dikkatini çekmesi ve onlar için sürekli kutlamalar yapılması modası da düşüşe geçecektir. Kurumlar çocuk yetiştirmenin ve onları güvende tutmanın kolay yollarına işaret edeceği için yetişkin dünyası dikkatini daha büyük kamusal sorunlara çevirecektir (<http://www.lifecourse.com/about/method/the-generational-constellation.html>).

2.3. KUŞAKLARIN POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLE İLİŞKİSİ

Pozitif psikolojik sermayenin çalışanların performansı, tatmini, bağlılığı ve motivasyonu (Çavuş ve Gökçen, 2015: 249-250) gibi konularla ilişkisi çok fazla çalışılmış olmasına rağmen kuşaklar ile ilişkisindeki çalışmalar sınırlı sayıdadır.

Bu konudaki en önemli çalışmalardan ilki 9. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi'nde yayımlanan "X ve Y kuşağı çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi" makalesidir. Bu araştırmanın amacı, bireyin kim olduğunu ve genel psikolojik gelişimsel durumunu gösteren psikolojik sermayenin kuşaklar açısından bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilindeki 2 hastaneden toplanan 284 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Bunların %64'ü Y kuşağı, %36'sı ise X kuşağı çalışanlarıdır. Araştırma verileri yapılandırılmış soru formu ile kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Analiz sonucunda psikolojik sermaye düzeyi kuşaklara göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Bu araştırmanın sonucuna göre Y kuşağı

sağlık çalışanlarının psikolojik sermaye düzeylerinin X kuşağı sağlık çalışanlarına göre anlamlı derecede düşüktür (Yıldız ve Yıldız, 2015: 85).

Yıldız ve Örüçü'nün (2016) "Sağlık Sektörü Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmasında çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri demografik özellikler açısından karşılaştırılmıştır. Yaş açısından yapılan karşılaşmada, genel pozitif psikolojik sermaye düzeyi açısından genç ve yaşça büyük diğer sağlık çalışanları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Yaş açısından genel pozitif psikolojik sermaye düzeyi genç çalışanlarda düşükken, yaşça büyük olan çalışanlarda daha yüksek düzeydedir. Diğer bir deyişle çalışanların yaşlarının artması, yaşadıklarıyla ve bu zamana kadar biriktirdikleriyle birlikte onları kendilerine daha güvenen, umutlu, iyimser ve dayanıklı bireyler haline getirmektedir. Bu nedenle de pozitif psikolojik gelişimsel durumları diğer çalışanlara göre daha yüksek düzeye gelmektedir.

Pozitif Psikolojik Sermaye ve Kuşak konusu arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan en yeni çalışmalardan biri; Yıldız'ın (2017) "X ve Y Kuşağı Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırılması" dır. Araştırmasının sonucunda genel olarak; 17 ile 36 yaş arasında yer alan (1980-2000 arası doğanlar) ve Y kuşağı olarak adlandırılan sağlık çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin, 37 ile 51 yaş arasında yer alan X kuşağı (1965-1979 arası doğanlar) sağlık çalışanlarına göre anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir.

Ayşe Arman'ın Hürriyet Gazetesi'nde Evrim Kuran (61 ülkede kuşaklarla ilgili araştırmalar yapan bir araştırmacı) ile yaptığı röportajda bu iki kavram arasındaki ilişki çok anlamlı bulunmuştur. Buna göre; araştırmada 1,5 milyon gençle çalışılmış ve çıkan sonuç gençlerin "anlam" aradığı yönünde olmuştur. Bu arayış yaşamlarının her alanına yayılmış durumdadır çünkü onlar ertesi gün onları neyin beklediğini bilmedikleri bir coğrafyada yaşamaktadırlar. Bu nedenle standart eğitim yöntemleri daha önce de değinildiği gibi onlara ışık tutamıyor, onlara belirsizliklerle baş etmeyi öğreten bir sisteme ihtiyaç duyulmaktadır. Tam da bu noktada Fred Luthans'ın ortaya çıkardığı "psikolojik sermaye" kavramı karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramın dört alt boyutu bulunmaktadır. Birincisi; umuttur. Buna göre gençler ayakta kalıp mücadele edebilmek adına umutlu olmak zorundadırlar. İkincisi; iyimserliktir. Üçüncüsü; faydalı olmaktır (diğer bir deyişle öz yeterlilik). Türk

gencinde en büyük problem bu kavramda yaşanmaktadır çünkü o kendisini yaşadığı ülkeye, ailesine, sisteme, çalıştığı şirkete vs. faydalı hissetmemektedir. Dördüncüsü; dayanıklılıktır. Bu kavram ise esneklik ve adapte olabilme kabiliyetini anlatmaktadır. Bu genç nüfusa cazip gelebilmek adına kurumların yapılarını ve örgüt kültürlerini değiştirmesi gerekmektedir. Bu anlamda pozitif psikolojik sermayelerini güçlendirmeleri oldukça önemli hale gelmektedir. Özellikle ülkemizde yöneticiler ve kurum sahipleri genellikle sadece finansal sermaye türüne odaklanmış durumda olduklarından bu kavramlar atlanmaktadır. Oysaki yukarıda bahsedildiği gibi psikolojik sermayenin alt bileşenlerini kavrayıp güçlendirmek çalışılan genç kuşaklara kendi yeteneklerinin farkına varacakları bir ortam yaratmakta ve onlara belirsizliklerle baş edebilme yetisini kazandırmaktadır (Kuran, 2017).

Uluslararası literatüre baktığımızda öncelikle Staples (2014: 70)'in Amerika'daki birden çok sektörden 347 katılımcının olduğu bir örnek ile psikolojik sermayedeki kuşaklar arası farklılıkları araştırdığı çalışma karşımıza çıkmaktadır. Bulgular bebek patlaması kuşağının psikolojik sermaye düzeyi puanlarının genç kuşaklara göre daha yüksek olduğunu ve ANOVA testi sonuçlarının kuşaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık içerdiğini göstermektedir. Aşağıdaki Tablo 10 araştırmanın sonuçlarını kısaca göstermektedir.

Tablo 10: Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutlarının Puanları Arasındaki Farklılıklar

	Sonuçlar
Psikolojik Sermaye	BB kuşağı, X ve Y kuşağından daha yüksektir. X ve Y kuşağı arasında farklılık yoktur.
Öz yeterlilik	BB kuşağı Y kuşağından daha yüksektir. BB kuşağı ve X kuşağı arasında farklılık yoktur. X kuşağı Y kuşağından daha yüksektir.
Umut	BB kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağı arasında farklılık yoktur.
Dayanıklılık	BB kuşağı, X ve Y kuşağından daha yüksektir. X kuşağı Y kuşağından daha yüksektir.
İyimserlik	BB kuşağı, X ve Y kuşağından daha yüksektir. X ve Y kuşağı arasında farklılık yoktur.

Kaynak: Staples, H. (2014). The Generational Divide: Generational Differences in Psychological Capital. A Dissertations. University of The Incarnate Word.

Sweet ve Swayze (2017: 24)'nin yayımladığı “Çok kuşaklı hemşirelik iş gücünde kuşak ve vardiya aracılığı ile psikolojik sermayenin analizi” adlı makale de yine bu alana ışık tutmaktadır. Araştırmalarının sonucuna göre öz yeterlilik ve genel psikolojik sermaye puanlarının kuşaklar arası gruplarda farklılık gösterdiği görülmüştür. Daha fazla deneyime sahip hemşireler, daha yüksek öz yeterlilik ve genel olarak psikolojik sermaye düzeylerine sahiptir. Y kuşağı kendine özgü olması ve kendine güveni oldukça yüksek bir prototip olarak adlandırılmasına rağmen öz yeterliliği ve genel olarak psikolojik sermaye düzeyi en düşük olan grup olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönüyle Staples (2014)'in bulgularını desteklemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSLARARASI BİR ŞİRKETTE FARKLI KUŞAKLARA AİT ÇALIŞANLARIN POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde, uluslararası bir şirkette farklı kuşaklara ait çalışan kişilerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerini ve bazı demografik değişkenlerin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen araştırmanın amacı, ön kabulleri ve sınırlılıkları ile yöntemi ve araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı uluslararası bir şirkette çalışan farklı kuşak gruplarına üye çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerini belirlemek; pozitif psikolojik sermayenin belirli bazı demografik değişkenlerle ilişkisini ortaya koymak ve sonuca ilişkin değerlendirmeler yapmaktır.

Dünyada ve ülkemizde 2000’li yıllardan itibaren önem kazanan pozitif psikoloji akımı, örgütsel davranış alanını giderek daha fazla etkilemektedir. Bu etkinin bir sonucu ve gerekliliği olarak, söz konusu alandaki çalışmaların ulusal düzeyde de paralel olarak yürütülebilmesi ve uluslararası karşılaştırmalar yapılabilmesinin yanı sıra, uluslararası alan yazından yararlanılabilmesi gerekmektedir. Çalışmanın hazırlanma sürecinde literatür çalışmalarında pozitif psikolojik sermayenin olumlu veya olumsuz birçok örgütsel davranış konusuyla ilgisinin araştırıldığı görülmüş ancak kuşaklar ile ilişkisinin çok az araştırıldığı fark edilmiştir. Araştırma bu açıdan ulusal alan yazın için önemli görülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın ön kabulleri ile sınırlılıkları açıklanmaktadır.

3.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri

Veriler toplanırken araştırmaya katılan çalışanlara anketlerden elde edilecek verilerin sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacağı ifade edilmiştir. Bundan dolayı katılımcıların anket sorularına doğru bir şekilde cevap verdikleri kabul edilmektedir.

3.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada incelenecek olan, uluslararası bir şirkette farklı kuşaklara ait çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri; Fred Luthans vd., (2007) tarafından geliştirilen “Pozitif Psikolojik Sermaye (PsyCap Questionnaire-PCQ)” ölçeği ile sınırlıdır.

Bu araştırma Manisa Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren uluslararası bir şirketin çalışanları ile sınırlıdır. Araştırma için yanıtlanması istenen anket formu bebek patlaması, X ve Y kuşaklarına mensup kişilere iletilmesine rağmen, sonuçların anlamlı bulgular verebilmesi için X ve Y kuşağının sonuçları değerlendirmeye alınmış olup, bu da bir diğer sınırlılık olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde önce araştırmanın modeli ve hipotezlerinden bahsedilmekte daha sonra araştırma örnekleme ve araştırmada kullanılan veri toplama araçları olan pozitif psikolojik sermaye ve kişisel bilgi formu hakkında bilgiler verilmekte, son olarak da verilerin analizi aşamasında izlenen yol açıklanmaktadır.

3.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Yapılan literatür taraması ışığında, araştırma ile ilgili aşağıda yer alan hipotezler test edilmek üzere ileri sürülmüştür;

H1: Çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri (öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) kuşaklara göre (X ve Y kuşağı) farklılık göstermektedir.

H1a: Çalışanların öz-yeterlilik düzeyleri kuşaklara göre (X ve Y kuşağı) farklılık göstermektedir.

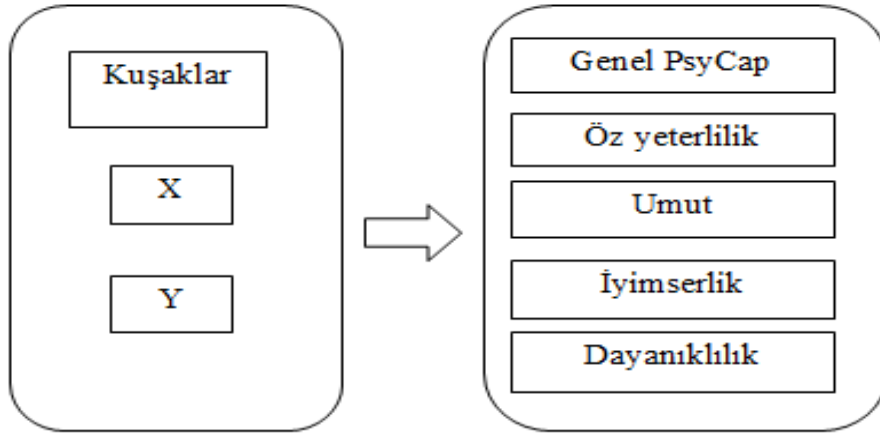
H1b: Çalışanların dayanıklılık düzeyleri kuşaklara göre (X ve Y kuşağı) farklılık göstermektedir.

H1c: Çalışanların umut düzeyleri kuşaklara göre (X ve Y kuşağı) farklılık göstermektedir.

H1d: Çalışanların iyimserlik düzeyleri kuşaklara göre (X ve Y kuşağı) farklılık göstermektedir.

Söz konusu araştırmanın modeli ise aşağıdaki Şekil 7 yardımıyla gösterilmektedir;

Şekil 7: Araştırmanın Modeli



3.3.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini Manisa Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren uluslararası bir şirkette çalışan kişiler oluşturmaktadır. Anketin uygulandığı 1 aylık süre içerisinde çalışanlara e-posta yoluyla soru formunun olduğu internet sitesi adresi gönderilmiştir. 417 kişiye ulaştırılan ankete 223 kişi yanıt vermiştir, geri dönüş oranı %53’tür. Elde edilen anketlerin hepsi analize dâhil edilmiştir.

3.3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada “Pozitif Psikolojik Sermaye” ölçeği ve demografik özellikleri içeren “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır.

3.3.3.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği

Luthans, vd., (2007) tarafından geliştirilen “Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği (PCQ-24)” Toplam 24 madde ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Luthans’ın bu ölçeği geliştirirken psikolojik sermayenin bileşenlerinden olan “Umut” boyutunu Synder ve diğerlerinin (1996) geliştirdiği “Hope Scale”den, “İyimserlik” alt boyutu için Scheier, Carver ve Bridges’in (1994) geliştirdiği “Life Orientation Test”ten, “Dayanıklılık” alt boyutu için Wagnild ve Young’un (1993) geliştirdikleri “Resilience Measure” ölçeğinden ve “Öz yeterlilik” alt boyutu için Chen, Gully ve Eden’in (2001) geliştirmiş olduğu “General Self-Efficacy Measure” den yararlandığı görülmüştür. Ölçek Erkuş ve Fındıklı (2013) tarafından pozitif psikolojik sermayenin çalışan tatmini, işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik araştırmalarında kullanılmak üzere tercüme-geri tercüme yöntemi ile

İngilizce'den Türkçeye çevrilmiştir. Aynı zamanda ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yapan Tösten ve Özgan (2013) yaptığı analizler sonucunda ölçeğin geçerli ve güvenilir ölçüm yaptığını gözlemlemiştir. Basım ve Çetin (2012) da yaptığı çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğinin ve iç tutarlılık analizlerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ölçeğin orijinalinde 6'lı Likert tipi ölçek kullanılmıştır ancak araştırmamızda 5'li Likert tipine göre sorulara yanıt verilmesi istenmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler şiddet derecelerine göre 1. Hiç katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Tamamen katılıyorum seçeneklerinden biri seçilerek cevaplanmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye anketi; umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık olmak üzere 4 alt boyutu içermektedir. Her bir alt boyutu temsil eden 6'şar soru bulunmaktadır. 1-6. sorular öz yeterlilik, 7-12. sorular umut, 13-18. sorular dayanıklılık, 19-24. sorular iyimserlik alt boyutunu temsil etmektedir. Ölçekteki 13. 20. ve 23. sorular ters kodlanmıştır. Tez çalışmasında kullanılan pozitif psikolojik sermaye ölçeği ve maddelerin dağılımı aşağıdaki Tablo 11'de görülmektedir.

Tablo 11: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği

Boyutlar	Psikolojik Sermaye Soruları
Öz yeterlilik	1- Bir çözüm bulmak amacıyla uzun vadeli bir sorunu incelerken kendime güvenirim.
	2- Yönetim ile yapılan toplantılarda çalışma alanımı temsil ederken kendime güvenirim.
	3- İşletmenin stratejisi ile ilgili tartışmalara katkıda bulunurken kendime güvenirim.
	4- Çalışma alanımda hedefler belirlerken kendime güvenirim.
	5- İşletme dışından kişilerle (Örneğin; tedarikçiler, tüketiciler, vb.) problemleri tartışmak için iletişime geçerken kendime güvenirim.
	6- Bir grup çalışma arkadaşına bilgi sunarken kendime güvenirim.
Umut	7- Çalışırken kendimi bir çıkmazda hissedersen, bu durumdan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.
	8- Şu anda, büyük bir enerjiyle işimdeki amaçlarımı gerçekleştirmeye çalışıyorum.

	9- Bana göre herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.
	10- Şu anda kendimi işimde oldukça başarılı görüyorum.
	11- Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için pek çok yol düşünebilirim.
	12- Şu anda, işimde kendim için belirlediğim hedefleri tutturabildiğimi düşünüyorum.
Dayanıklılık	13- İşimde bir terslikle karşılaştığımda, bundan kurtulup işime devam etmekte sıkıntı yaşıyorum.
	14- İşimde karşılaştığım zorlukları genellikle öyle ya da böyle çözüyorum.
	15- İşimde gerektirdiği takdirde yalnız kalabilir, "kendi başımın çaresine" bakabilirim.
	16- İşimde karşılaştığım stresli durumların üstesinden kolaylıkla gelirim.
	17- İşimdeki zorlu zamanları atlatabilirim çünkü daha önce de zorluklarla karşılaştım.
	18- Bu işte birçok şeyin aynı anda üstesinden gelebileceğimi hissediyorum.
İyimserlik	19- İşimde bazı şeyler belirsizleştğinde, genellikle olabilecek en iyi şeyin gerçekleşeceğine inanırım.
	20- Eğer işimle ilgili bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa öyle gider.
	21- İşimle ilgili konulara her zaman iyi tarafından bakarım.
	22- İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserim.
	23- Bu işte, olaylar hiçbir zaman benim istediğim şekilde yürümez.
	24- İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşırım.

Kaynak: Luthans, F., Youssef C. M. ve Avolio, B. J. (2007).

3.3.3.2. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma örnekleminin psikolojik sermaye düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterebileceği düşünülmektedir. Kişisel bilgi formu oluşturulmuştur. Kişisel bilgi formunda; cinsiyet, medeni durum, doğum yılı, eğitim durumu, görev, iş yerindeki çalışma süresi ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Verilerin analizi aşamasında doğum yılı en önemli demografik değişken olup 1946-1964 yılları arasında doğan çalışanlar Baby Boomer (BB-Bebek Patlaması) kuşağı, 1965-1979 yılları arasında doğan çalışanlar X kuşağı, 1980-1999 yılları arasında doğan çalışanlar Y kuşağı şeklinde kabul edilmiştir. Analizler ise sadece X ve Y kuşağı çalışanları dâhil edilerek gerçekleştirilmiştir.

3.3.4. Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol

Çalışmada kullanılan anket; Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren uluslararası bir firmada çeşitli görevlerde çalışan 417 kişiye iletilmiştir. Anketin uygulanması; Temmuz-Ağustos 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

3.3.5. Verilerin Analizi

Örneklem grubundan sağlanan verilerin analizi; IBM SPSS 24 paket programı (Statistical Package for The Social Sciences/ Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı) aracılığı ile yapılmıştır. Analizlerde; betimsel istatistiksel teknikler, güvenilirlik analizi, tek örneklem için t testi (One sample t test), bağılantısız örneklem için t testi (Bağımsız grup t testi / Independent samples test), tek yönlü varyans analizi (One way anova), scheffe, pearson korelasyon analizi gibi testler kullanılmıştır.

3.4. VERİLER VE BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında araştırmadan sağlanan istatistiksel analiz sonuçları yer almaktadır.

3.4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Veriler

Araştırma örnekleminin demografik değişkenlere göre dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzdeler Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12: Örneklemin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Değişken	n (Frekans)	% (Yüzde)
Cinsiyet		
Kadın	108	%48,4
Erkek	115	%51,6
Kuşak		
BB (Bebek Patlaması)	4	%1,8
X	33	%14,8
Y	186	%83,4
Medeni Hal		
Bekar	129	%57,8
Evli	90	%40,4
Boşanmış	4	%1,8
Eğitim Durumu		
Lise	7	%3,1
Üniversite	141	%63,2
Yüksek lisans	72	%32,3
Doktora	3	%1,3
Görev		
Eleman	13	%5,8
Yönetici asistanı	4	%1,8
Uzman yardımcısı	12	%5,4
Uzman	108	%48,4
Kıdemli uzman	5	%2,2
Sorumlu	32	%14,3
Kıdemli sorumlu	4	%1,8
Müdür	18	%8,1
Mühendis	20	%9,0
Danışman	2	%0,9
Denetçi	2	%0,9
Genel Müdür Yardımcısı	3	%1,3

Çalışma Süresi		
1 yıldan az	25	%11,2
1-5 yıl	122	%54,7
6-10 yıl	30	%13,5
11-15 yıl	25	%11,2
16-20 yıl	17	%7,6
20 yıldan fazla	4	%1,8

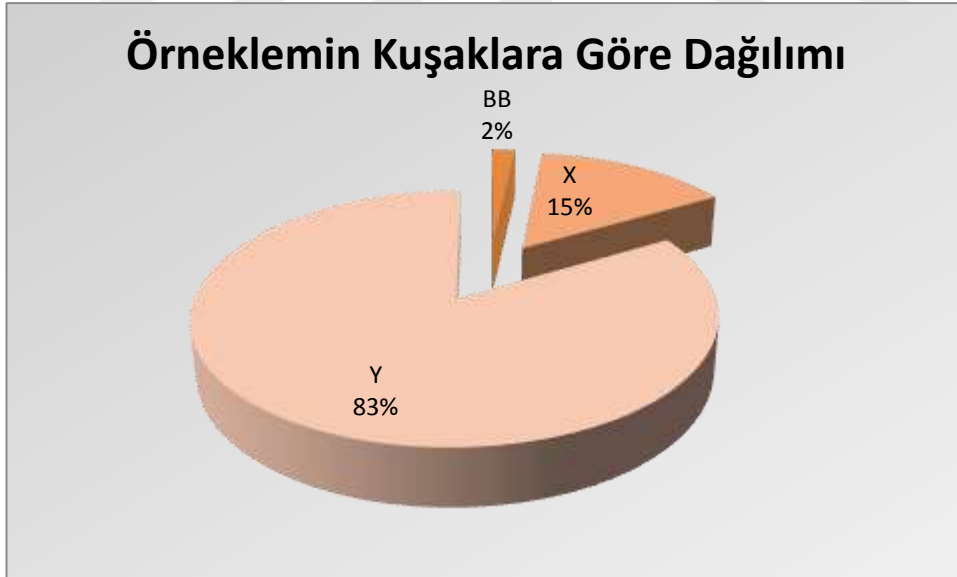
Örneklemin %48,4'ü kadın, %51,6'sı erkeklerden oluşmaktadır. Araştırma örnekleminin %1,8'i BB (Bebek Patlaması) kuşak grubuna mensuptur, bu da onların 1946-1964 yılları arasında doğmuş olduklarını gösterir. %14,8'si X kuşağı üyesidir, 1965-1979 yılları arasında doğmuşlardır. %83,4'ü Y kuşağı üyesidir ve 1980-1999 yılları arasında doğmuşlardır. Örneklemin %57,8'i bekar, %40,4'ü evli ve %1,8'i ise boşanmıştır. Eğitim durumu açısından bakıldığında lise mezunu olanlar %3,1'i, üniversite mezunu olanlar %63,2'i, yüksek lisans mezunu olanlar %32,3'ü, doktora mezunu olanlar %1,3'ü oluşturmaktadır. Şirketteki görev dağılımları açısından örneklemin %5,8'i eleman, %1,8'i yönetici asistanı, %5,4'ü uzman yardımcısı, %48,4'ü uzman, %2,2'si kıdemli uzman, %14,3'ü sorumlu, %1,8'si kıdemli sorumlu, %8,1'i müdür, %9'u mühendis, %0,9'u danışman, %0,9'u denetçi ve %1,3'ü genel müdür yardımcısıdır. Son olarak şirkette çalışılan süre açısından incelediğimizde %11,2'si 1 yıldan az, %54,7'si 1-5 yıl arası çalışan, %13,5'i 6-10 yıl arası çalışan, %11,2'si 11-15 yıl arası çalışan, %7,6'sı 16-20 yıl arası çalışan ve son olarak %1,8'si 20 yıldan fazla çalışan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örneklemini oluşturan katılımcıların, anket formunun kişisel bilgiler kısmında yer alan sorulara verdikleri cevapların dağılımlarına ilişkin şekillere aşağıda yer verilmektedir.

Şekil 8: Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı



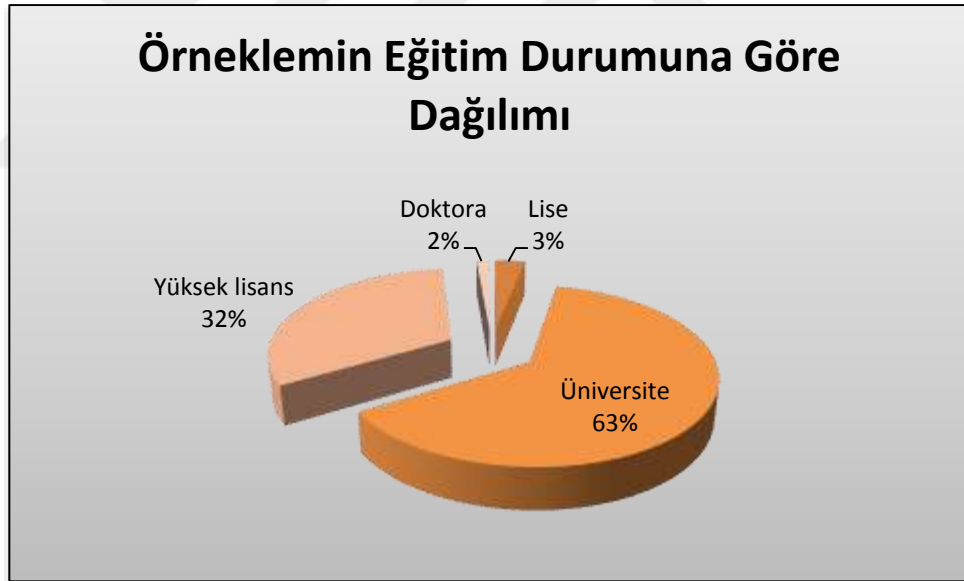
Şekil 9: Örneklemin Kuşaklara Göre Dağılımı



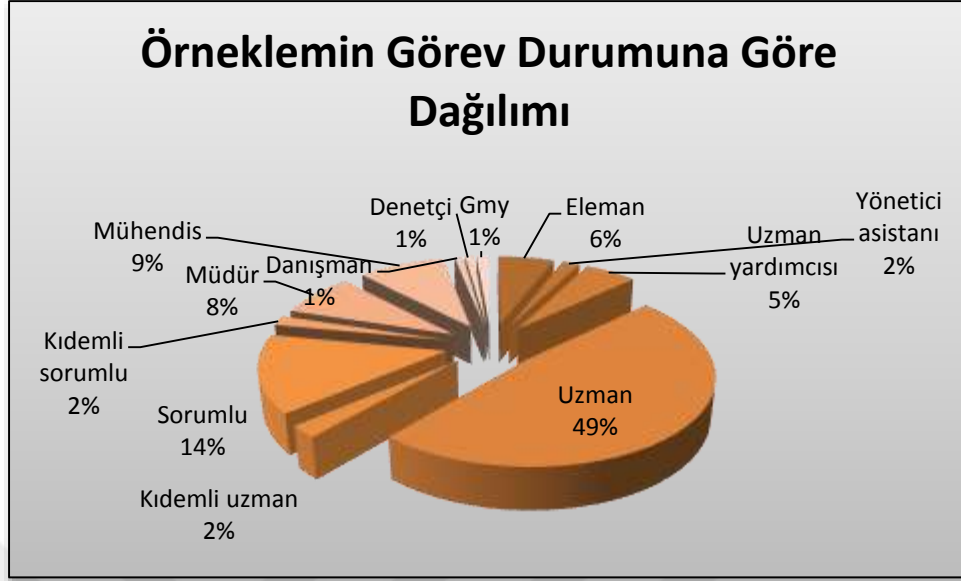
Şekil 10: Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı



Şekil 11: Örneklemin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı



Şekil 12: Örneklemin Görev Durumuna Göre Dağılımı



Şekil 13: Örneklemin Şirkette Çalışma Süresine Göre Dağılımı



3.4.2. Araştırmada Kullanılan Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirliği

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeğe ilişkin faktör ve güvenilirlik analizlerinin sonuçlarına yer verilmektedir.

3.4.2.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Faktör Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkilerin önemini ve verilerin faktör analizine uygunluğunu anlamak için KMO ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmaktadır. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığı, veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir.

Yapılan faktör analizinde Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği 5 boyutlu olarak algılanmış ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartless Sayısı ,87 olarak bulunmuştur. Ölçekten 13, 20 ve 23. maddelerin çıkarılmasıyla birlikte hem ölçeğin güvenilirliği artmış hem de faktör analizinde 4 boyutlu olarak sonuç vermiştir ve oran ,89'a yükselmiştir. Bu analizin sonucunda, örneklemin büyüklüğünün yeterli olduğu ve verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir (0,6 ve üstünde olması gerekir). Aşağıdaki Tablo 13'de Bartlett küresellik testi sonucu ve KMO değeri verilmiştir.

Tablo 13: KMO ve Bartlett Testi Çıktıları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of ,878	
Sampling Adequacy	
Bartlett's Test of Sphericity Approx	1633,063
Chi-Square	
Df	210
Sig.	0,000

Faktör analizi sonucu oluşturulan yeni boyutlarda öz yeterlilik 8 maddeden (1,2,3,4,5,6,7,11), umut 3 maddeden (8,10,12), dayanıklılık 5 maddeden (14,15,16,17,18) ve son olarak iyimserlik 5 maddeden oluşmaktadır (9,19,21,22,24). Yani yapısal geçerlilik analizi sonucunda hangi maddenin hangi boyuta yüklendiği açıkça görülmektedir. Bir maddenin bir boyuta yüklenmesi için 0,50'den yüksek değer alması gerekir. Burada dikkat çekici nokta özellikle umut boyutundadır, anketi cevaplayanlar diğer bir deyişle örneklem, umut boyutunu daha çok "kendini başarılı bulma" olarak algılamışlardır ve bu boyuttaki maddeler diğer boyutlara yüklenmiştir.

Araştırma sonucu olarak bu boyut için yeni isim önerisi; “Başarı hissine sahip olma” olarak önerilebilir. Bunu gösteren Tablo 14 aşağıdaki gibidir;

Tablo 14: Dönüştürülmüş Temel Bileşen Analizi Sonuçları

ÖLÇEK MADDELERİ	ÖLÇEK ALT BOYUTLARI			
	1 (Öz yeterlilik)	2 (Umut)	3 (Dayanıklılık)	4 (İyimserlik)
1	,645	-	-	-
2	,716	-	-	-
3	,725	-	-	-
4	,583	-	-	-
5	,511	-	-	-
6	,646	-	-	-
7	,576	-	-	-
8	-	,442	-	-
9	-	-	-	,548
10	-	,652	-	-
11	,571	-	-	-
12	-	,724	-	-
14	-	-	,721	-
15	-	-	,659	-
16	-	-	,740	-
17	-	-	,670	-
18	-	-	,561	-
19	-	-	-	,576
21	-	-	-	,774
22	-	-	-	,708
24	-	-	-	,572

Yapılan çeşitli araştırmalarda pozitif psikolojik sermayenin ölçekte belirtilen dört alt boyutu yanı sıra dışadönüklük (extraversion) ve güven (confidence) (Bıyıkbeyi, 2015: 33), yılmazlık, yaratıcılık, esenlik, mizah ve bilgelik gibi alt boyutlarının da ortaya çıkabileceği görülmüştür. Luthans ve arkadaşları (2007) da bu

konuda kitaplarında yazdığı “Pozitif Psikolojik Sermayenin Geleceği” adlı bölümde bu 4 boyutun sabit olarak kabul edilmemesi gerektiğini ve başka boyutların da olabileceğini belirtmişlerdir. Yine Çetin, 2015’in çalışmasında da bu duruma değinilmektedir. Olası pozitif psikolojik sermaye boyutlarını gösteren Tablo 15 aşağıdaki gibidir;

Tablo 15: Luthans v.d. (2007)’ye Göre Olası Gelecek Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları

PsyCap ile uyumlu yüksek potansiyelli bilişsel ve duygusal güçlerin değerlendirilmesi							
Katego ri	Pozitif boyut	Teor i teme li	Özellik temelli/nispe ten sabit	Durum temelli/değiş ken	Ölçülebil mesi	İş performa nsı ile ilişkisi	Diğer poziti f çıktıl ar ile ilişki si
Mevcut PsyCap	Öz yeterlilik	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Umut	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	İyimserli k	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Dayanıklı lık	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bilişsel	Yaratıcılı k	✓	✓	?	✓	?	?
	Bilgelik	✓	✓	✓	✓	?	?
Duygus al	İyi oluş	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Akış	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Mizah	✓	✓	✓	✓	?	✓
PsyCap ile uyumlu olası sosyal ve üst düzey güçlerin değerlendirilmesi							
Sosyal	Minnettar lık	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Affetme	✓	✓	✓	✓	✓	✓

	Duygusal zeka	✓	?	?	✓	✓	✓
	Manevilik	✓	✓	✓	✓	?	✓
Üst	Gerçeklik	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Düzyey	Cesaret	✓	✓	✓	✓	?	✓

Kaynak: Luthans, F., Youssef C. M. ve Avolio, B. J. (2007).

3.4.2.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Güvenilirliği

Cronbach Alpha Katsayısı bir ölçeğin güvenilirliği ile ilgili fikir vermektedir. Bu katsayı 0 ile 1 arasında değişmektedir. Bunun yanı sıra, kat sayının alt limiti yoktur. Katsayı 1,0'e ne kadar yakınsa ölçekteki öğelerin iç tutarlılığı o kadar yüksek olmaktadır. Bir ölçeğin güvenilirliğinin değerlendirilmesi George ve Mallery (2003: 213)'ye göre şu şekilde yorumlanmaktadır; $\alpha > 0,9$ Mükemmel, $\alpha > 0,8$ İyi, $\alpha > 0,7$ Kabul Edilebilir, $\alpha > 0,6$ Şüpheli, $\alpha > 0,5$ Zayıf.

Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin yapılan ilk analizde toplam 24 maddenin Cronbach Alpha sayısı (iç tutarlılık kat sayısı) ,86 çıkmıştır. Ölçeğin alt boyutlarından olan öz yeterliliğin (1-6 arası maddeler bu boyutu temsil eder) ,82, umudun (7-12 arası maddeler bu boyutu temsil eder) ,71, dayanıklılığın (13-18 arası maddeler bu boyutu temsil eder) ,76 ve son olarak iyimserliğin (19-24 arası maddeler bu boyutu temsil eder) ,58 olarak bulunmuştur.

Pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda öncelikle değişken çıkartılmadan Cronbach Alpha değeri 0,86 olarak hesaplanmıştır. Bu değer yüksek olarak kabul edilmesine rağmen SPSS sonuçlarındaki “Değişken Çıkarıldığında Cronbach Alpha Değeri” sütunu incelendiğinde, bazı değişkenlerin analizden çıkartılmasına karar verilerek güvenilirlik analizi tekrarlanmış ve 13, 20 ve 23. Maddeler analizden çıkartıldığında ölçeğin güvenilirliğinin arttığı tespit edilmiştir. Söz konusu değişkenler çıkartıldıktan sonra Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değeri 0,89 olarak hesaplanmıştır. Özellikle iyimserlik alt boyutunun Cronbach Alpha sayısı sosyal bilimler için kabul edilebilir düzeyin altında çıktığından ölçekteki 20. Madde çıkarılmış ve tekrar test edilmiştir. Buna göre iyimserlik boyutunun yeni iç tutarlılık oranı ,62'ye çıkmıştır. Boyuttan 23. Madde de çıkarıldığında iç tutarlılık oranı ,68'e

yükselmiştir. Dayanıklılık boyutundaki 13. Madde çıkartıldığında oran ,79'a yükselmiştir.

Bu durum aslında yurt içinde yapılan diğer tezlerde de görülmektedir. Örneğin; Berberoğlu (2013: 69) “Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması” başlıklı yüksek lisans tezinde 12,13,20,22,23,24 nolu soruları analizinden çıkartmış ve güvenilirliğin yükseldiğini tespit etmiştir. Yine aynı şekilde Topaloğlu (2013: 47) “Psikolojik Sermaye: Psikolojik Sermaye İle İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi” başlıklı doktora tezinde 13,16,20,23 nolu soruları analizden çıkartmış ve yükselme elde etmiştir.

Yeni güvenilirlikler 8 maddeden (1,2,3,4,5,6,7,11 nolu sorular) oluşan 1. Boyut olan öz yeterlilik için ,84, 3 maddeden (8,10,12 nolu sorular) oluşan 2. Boyut olan umut için ,64, 5 maddeden (14,15,16,17,18) oluşan 3. Boyut olan dayanıklılık için ,79 ve 5 maddeden (9,19,21,22,24) oluşan 4. Boyut olan iyimserlik için ,70'tir. Tablo 16'da durum özetlenmiştir;

Tablo 16: Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının İç Tutarlılık Katsayıları

	Madde Sayısı	N	Cronbach Alpha Sayısı
ALT BOYUTLAR			
Öz yeterlilik	8	223	,84
Umut	3	223	,64
Dayanıklılık	5	223	,79
İyimserlik	5	223	,70
PSYCAP	21	223	,89

3.4.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Madde Analizi

Psikolojik sermaye ölçeğini meydana getiren toplam 4 boyutta yer alan 24 maddenin ortalama ve standart sapmaları aşağıdaki Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17: Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının Madde Analizi Bulguları

Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyutları	Madde Ortalaması	Standart Sapma
Öz yeterlilik		
1. Madde	4,35	0,56
2. Madde	4,23	0,74
3. Madde	4,02	0,85
4. Madde	4,24	0,67
5. Madde	4,30	0,77
6. Madde	4,40	0,63
Umut		
7. Madde	4,20	0,66
8. Madde	3,58	1,03
9. Madde	4,25	0,76
10. Madde	3,94	0,70
11. Madde	4,06	0,65
12. Madde	3,58	0,92
Dayanıklılık		
14. Madde	4,10	0,59
15. Madde	4,22	0,74
16. Madde	3,83	0,76
17. Madde	4,13	0,66
18. Madde	3,92	0,77
İyimserlik		
19. Madde	3,35	1,01
21. Madde	3,42	0,86
22. Madde	3,39	0,94
24. Madde	3,03	1,10

Yapılan analize göre ortalaması en düşük madde -İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşırım.- şeklinde sorulan 24. Madde olurken, en yüksek madde ise -Bir grup çalışma arkadaşına bilgi sunarken kendime güvenirim.- şeklinde sorulan 6. Madde olmuştur.

3.4.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi

Psikolojik sermaye ölçeğinin 4 alt boyutu olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık için alınan ortalama ve standart sapmalar aşağıdaki Tablo 18’de sunulmuştur. Örneklemin psikolojik sermaye ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları değerlendirildiğinde tüm boyutların yüksek puanlar aldıkları görülmektedir. En düşük puanı alan iyimserlik boyutu olmuştur.

Tablo 18: Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının Puanları

Alt boyutlar	N	$\bar{X}$	Standart sapma
Öz yeterlilik	223	4,22	,47
Dayanıklılık	223	4,04	,52
Umut	223	3,70	,68
İyimserlik	223	3,48	,63

Örneklemin, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarına verdikleri yanıtların, orta değerden (3) farklılaşıp farklılaşmadığına; Tek Örneklem için T Testi (One Sample T Test) ile bakılmıştır. Sonuçlar aşağıdaki Tablo 19’de açıklanmaktadır.

Tablo 19: Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutları İçin Tek Örneklem T Testi Sonuçları

Alt ölçekler	N	$\bar{X}$	St. Sapma	t	p	Ortalamalar arası fark	%95 güven aralığında ortalamalar arası fark	
							Lower	Upper
Öz yeterlilik	223	4,22	,47	38,34	,000	1,22	1,16	1,28
Dayanıklılık	223	4,04	,52	29,66	,000	1,04	,97	1,11
Umut	223	3,70	,68	15,37	,000	,701	,61	,79
İyimserlik	223	3,48	,63	11,44	,000	,487	,40	,57

Testin sonucuna göre tüm boyutların serbestlik derecesi (df=222) olarak bulunmuştur. İki taraflı test sonucunda t değerinin dışında kalan alanların olasılık değeri tüm boyutlar için (sig. 2 tailed, p=0,000) olarak bulunmuştur. Ortalamalar arası farkın %95 güven aralığı her bir boyut için Tablo 24’de gösterilmektedir. Örneklem öz yeterlilik düzeyi ortalamasının ($\bar{X} = 4,22$; s=,47) orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır (t=38,34; p<0,001). Örneklem dayanıklılık düzeyi ortalamasının ($\bar{X}=4,04$; s=,52) orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır (t=29,66; p<0,001). Örneklem umut düzeyi ortalamasının ($\bar{X}=3,70$; s=,68) orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır (t=15,37; p<0,001). Örneklem iyimserlik düzeyi ortalamasının ($\bar{X}=3,48$; s=,63) orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır (t=11,44; p<0,001).

3.4.5. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin kendi içindeki değişkenliğinde açıkladığı kısmın oranını ortaya çıkarmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetini ve yönünü gösteren katsayı ise korelasyon katsayısıdır. Bu katsayı yüzde veya oran ile ifade edilmektedir. Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı; iki değişkenin ilgili verilerinin en az eşit aralıklı ölçekte olduğu varsayımına dayanan bir ilişki ölçüsüdür. Bu katsayı (-1;1) aralığında değer almalıdır. Katsayının mutlak değerce 1’e yaklaşması, ilişkinin güçlü, 0’a yaklaşması

ise ilişkinin zayıf olduğu anlamını taşır (Özdemir, 2010: 267). Aşağıdaki Tablo 20’de alt boyutların kendi aralarında ilişki olup olmadığına bakılmıştır ve bulgular anlamlı ve yüksek korelasyon düzeylerinde görülmüştür.

Tablo 20: Alt Boyutların Kendi Aralarındaki Korelasyonları

		Özyeterlilik	Dayanıklılık	Umut	İyimserlik
Özyeterlilik	Pearson katsayısı	1	,614	,507	,371
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	223	223	223	223
Dayanıklılık	Pearson katsayısı	,614	1	,404	,368
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	223	223	223	223
Umut	Pearson katsayısı	,507	,404	1	,477
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	223	223	223	223
İyimserlik	Pearson katsayısı	,371	,368	,477	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	

3.4.6. Pozitif Psikolojik Sermayenin Demografik Değişkenlerle İlişkisi

Çalışmanın bu bölümünde pozitif psikolojik sermayenin kişisel bilgi formunda sorulan demografik değişkenlerle olan ilişkisi incelenmektedir. Bu bağlamda; örneklemin cinsiyeti, eğitim durumu, medeni durumu, şirketteki görevi, görevdeki çalışma süresi ve çalışmanın ana konusunu oluşturan kuşaklar konusu detaylı şekilde analiz edilmektedir.

3.4.6.1. Cinsiyet ve Pozitif Psikolojik Sermaye

Kadınların ve erkekler için, pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Bağılantısız Örneklemeler için, T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır.

Tablo 21: Cinsiyete Göre Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarından Alınan Puanların Ortalama ve Standart Sapmaları

Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutları	Kadın (N=108)		Erkek (N=115)	
	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
Öz yeterlilik	4,13	,47	4,31	,46
Dayanıklılık	4,01	,56	4,06	,48
Umut	3,67	,68	3,72	,68
İyimserlik	3,44	,59	3,52	,67

Sonuçlara göre kadınlar ve erkeklerin, pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarında çok büyük farklılıklar olmadığı gözlemlenmiştir. Yalnızca öz yeterlilik boyutunda erkeklerin kadınlara göre anlamlı farklılığı bulunmaktadır. Buna göre erkeklerin öz yeterlilik puan ortalamasının ($\bar{X}=4,31$; $s=,46$), kadınların öz yeterlilik puan ortalamasından ($\bar{X}=4,13$; $s=,47$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ($t= -2,76$; $p=,006$). Test sonuçlarını gösteren Tablo 25 aşağıdaki gibidir.

Yıldız ve Örüçü'nün (2016) "Sağlık Sektörü Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmasında çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri demografik özellikler açısından karşılaştırılmıştır. Cinsiyet açısından yapılan karşılaştırmada genel pozitif psikolojik sermaye düzeyi açısından erkek ve kadın sağlık çalışanları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Bu sonuçlar tez çalışmasından elde edilen sonuçlarla tutarlıdır. Elde edilen sonuç aynı zamanda alan yazında yer alan Abbas ve Raja (2011), Avey vd. (2010), Cheung vd. (2011) tarafından yapılan araştırmalarla da tutarlıdır. Bu çalışmalarda da cinsiyet ile pozitif psikolojik sermaye düzeyi arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

3.4.6.2. Medeni Durum ve Pozitif Psikolojik Sermaye

Evli ve evli olmayanların pozitif psikolojik sermaye alt boyutları olan öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Bağılantısız Örneklemeler için, T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Bu değişken için boşanmış kategorisi (sadece 4 kişi boşanmıştır) analiz dışında bırakılmıştır. Analiz sonucuna göre medeni durumu evli olan kişilerin tüm boyutlarda aldıkları puanlar daha yüksektir.

Tablo 22: Medeni Duruma Göre Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarından Alınan Puanların Ortalama ve Standart Sapmaları

Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutları	Bekâr (N=129)		Evli (N=90)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	s
Öz yeterlilik	4,15	,52	4,33	,37
Dayanıklılık	3,98	,56	4,12	,45
Umut	3,58	,72	3,84	,58
İyimserlik	3,37	,63	3,62	,60

Evli olanların öz yeterlilik puan ortalamasının ($\bar{X}$ =4,33; s=,37) bekâr olanların puan ortalamasından ($\bar{X}$ =4,15; s=,52) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır (t= -2,78; p=,006). Evli olanların dayanıklılık puan ortalamasının ($\bar{X}$ =4,12; s=,45) bekâr olanların puan ortalamasından ($\bar{X}$ =3,98; s=,56) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır (t= -2,05; p=,041). Evli olanların umut puan ortalamasının ($\bar{X}$ =3,84; s=,58) bekâr olanların puan ortalamasından ($\bar{X}$ =3,58; s=,72) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır (t= -2,80; p=,005). Evli olanların iyimserlik puan ortalamasının ($\bar{X}$ =3,62; s=,60) bekâr olanların puan ortalamasından ($\bar{X}$ =3,37; s=,63) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır (t= -2,81; p=,005).

Tösten ve Özgan' ın (2017: 875) “Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algılarının İncelenmesi” adlı çalışmasında çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri çeşitli demografik özellikler açısından incelenmiştir. Medeni durum açısından yapılan karşılaştırmada öz yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarında anlamlı bir fark bulunamazken, umut boyutunda anlamlı

fark olduğu tespit edilmiştir. Evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla umut boyutlarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

3.4.6.3. Eğitim Durumu ve Pozitif Psikolojik Sermaye

Eğitim durumu değişkeni; lise, üniversite, yüksek lisans ve doktora mezunu olarak gruplandırılmıştır.

Ancak lise ve doktora mezunu çalışanların sayıları çok az olduğu için analiz dışında bırakılmıştır. Bu nedenle Bağılantısız Örneklemeler için T Testi (Independent Samples Test) analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 23: Eğitim Durumuna Göre Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarından Alınan Puanların Ortalama ve Standart Sapmaları

Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutları	Üniversite (N=141)		Yüksek Lisans (N=72)	
	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
Öz yeterlilik	4,23	,45	4,20	,53
Dayanıklılık	4,02	,50	4,10	,55
Umut	3,67	,66	3,73	,73
İyimserlik	3,48	,64	3,45	,64

Üniversite mezunu olanların öz yeterlilik puan ortalamasının ($\bar{X}=4,23$; $s=,45$) Yüksek lisans mezunu olanların puan ortalamasından ($\bar{X}=4,20$; $s=,53$) çok büyük farklılık göstermediği saptanmıştır ($t= ,445$; $p=,657$). Üniversite mezunu olanların dayanıklılık puan ortalamasının ($\bar{X}=4,02$; $s=,50$) yüksek lisans mezunu olanların puan ortalamasından ($\bar{X}=4,10$; $s=,55$) istatistiksel anlamda düşük olduğu saptanmıştır ($t= -1,06$; $p=,291$). Üniversite mezunu olanların umut puan ortalamasının ($\bar{X}=3,67$; $s=,66$) yüksek lisans mezunu olanların puan ortalamasından ($\bar{X}=3,73$; $s=,73$) istatistiksel anlamda düşük olduğu saptanmıştır ($t= -,645$; $p=,519$). Üniversite mezunu olanların iyimserlik puan ortalamasının ($\bar{X}=3,48$; $s=,64$) Yüksek lisans mezunu olanların puan ortalamasından ($\bar{X}=3,45$; $s=,64$) çok büyük farklılık göstermediği saptanmıştır ($t=,332$; $p=,740$).

Yıldız ve Örcü'nün (2016) çalışmasında eğitim düzeyi ve psikolojik sermaye arasında sağlık çalışanları açısından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Yüksek lisans ve doktora eğitimine sahip çalışanların ön lisans düzeyinde eğitime sahip çalışanlara göre genel pozitif psikolojik sermaye düzeyi düşüktür. Rego v.d. (2010) tarafından

Portekiz’de 278 inşaat mühendisi ile yapılan bir araştırmada da benzer şekilde eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların psikolojik sermaye düzeyi daha düşük olarak belirlenmiştir. Kümbül Güler ve Başar Sarıipek (2014) tarafından yapılan araştırmada da psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutunun eğitim düzeyi yüksek çalışanlarda daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeni, çalışanların eğitim düzeylerinin yükselmesi ile birlikte, gerek iş yaşamından gerekse kendi özel hayatlarından beklentilerinin artması olarak yorumlanabilir.

3.4.6.4. Görev ve Pozitif Psikolojik Sermaye

Görev durumu değişkenine verilen yanıtlar homojen dağılım göstermemektedir. Bu nedenle görev değişkeni analiz dışında bırakılmıştır.

3.4.6.5. Şirketteki Çalışma Süresi ve Pozitif Psikolojik Sermaye

Şirketteki çalışma süresi 2 kategoriye indirilmiştir. Buna göre işletmede 5 yıl ve daha az ile 5 yıldan fazla çalışanlar gruplandırılmıştır. Analiz olarak da Bağılantısız Örneklem için T testi (Independent Samples Test) kullanılmıştır.

Tablo 24: Şirketteki Çalışma Süresine Göre Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarından Alınan Puanların Ortalama ve Standart Sapmaları

Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutları	Çalışma Süresi 5 Yıldan Az (N=145)		Çalışma Süresi 5 Yıldan Fazla (N=78)	
	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
Öz yeterlilik	4,16	,50	4,34	,38
Dayanıklılık	3,98	,53	4,15	,48
Umut	3,62	,69	3,85	,62
İyimserlik	3,41	,64	3,62	,60

Çalışma süresi 5 yıldan az olanların öz yeterlilik puan ortalamasının ($\bar{X}=4,16$; $s=,50$) çalışma süresi 5 yıldan fazla olanların puan ortalamasından ($\bar{X}=4,20$; $s=,53$) istatistiksel anlamda düşük olduğu saptanmıştır ($t= -2,70$; $p=,007$). Çalışma süresi 5 yıldan az olanların dayanıklılık puan ortalamasının ($\bar{X}=3,98$; $s=,53$) çalışma süresi 5 yıldan fazla olanların puan ortalamasından ($\bar{X}=4,15$; $s=,48$) istatistiksel anlamda düşük olduğu saptanmıştır ($t= -2,32$; $p=,021$). Çalışma süresi 5 yıldan az olanların umut puan ortalamasının ($\bar{X}=3,62$; $s=,69$) çalışma süresi 5 yıldan fazla olanların puan ortalamasından ($\bar{X}=3,85$; $s=,62$) istatistiksel anlamda düşük olduğu saptanmıştır ($t= -2,42$; $p=,016$). Çalışma süresi 5 yıldan az olanların iyimserlik puan ortalamasının

($\bar{X}$ =3,41; s=,64) çalışma süresi 5 yıldan fazla olanların puan ortalamasından ($\bar{X}$ =3,62; s=,60) istatistiksel anlamda düşük olduğu saptanmıştır (t= -2,34; p=,020).

Yıldız ve Örüü (2016), deneyim ve kurumdaki çalışma süresi değişkenleri açısından yaptıkları karşılaştırmada, genel pozitif psikolojik sermaye düzeyi açısından sağlık çalışanları arasında anlamlı bir farklılık belirlemişlerdir. Yaş ile ilgili bulgularla paralel olarak, deneyim düzeyi ve kurumda çalışma süresi düşük çalışanların, daha yüksek düzeyde deneyim ve kurumdaki çalışma süresine sahip çalışanlara göre genel pozitif psikolojik sermaye düzeyi düşüktür. Erkmn ve Esen (2012) tarafından 155 bilişim çalışanı ile yapılan bir araştırmada da benzer şekilde kıdemi yüksek (kurumdaki çalışma süresi) olan çalışanların psikolojik sermaye düzeyi daha yüksek olarak belirlenmiştir. Rego v.d. (2010) tarafından Portekiz’de 278 inşaat mühendisi ile yapılan bir araştırmada da benzer şekilde kurumdaki çalışma süresi yüksek olan çalışanların psikolojik sermaye düzeyi daha yüksek olarak belirlenmiştir. Kıdem ile elde edilen sonuçlar ile toplam iş deneyimi arasında yüksek pozitif ilişki olduğundan bu sonuçlar deneyim için de genellenebilir. Çalışanların mesleklerinde geçirdikleri süre ve kurumlarında geçirdikleri süre ile birlikte, bilgi ve deneyimleri artmakta, kurumlarını daha iyi tanımakta, kendi mesleğinin inceliklerini anlayarak sorunlarla daha iyi baş edebilmektedir. Böylece psikolojik kaynakları artan bu çalışanlar daha umutlu, iyimser, kendilerine güvenen ve zorluklara karşı sebat eden bireyler haline gelmektedirler.

3.4.6.6. Kuşaklar ve Pozitif Psikolojik Sermaye

Pozitif psikolojik sermaye ile ilgili yapılan araştırmalarda yaş ve pozitif psikolojik sermaye arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Bu çalışmalarda genel olarak pozitif psikolojik sermaye düzeyinin genç çalışanlarda düşük, yaşça büyük olan çalışanlarda ise daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Yıldız, 2015). Bu çalışmalardan kısaca bahsetmek gerekirse; Luthans vd., (2005) tarafından in’de iki özel ve bir devlet olmak üzere üç üretim işletmesinin 422 çalışanı ile yapılan araştırmada, pozitif psikolojik sermaye (umut ve dayanıklılık açısından) ile yaş arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Norman vd. (2010) tarafından ABD’de çeşitli sektörlerden 199 yetişkin çalışan ile yapılan araştırmada, pozitif psikolojik sermaye ile yaş arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Roberts vd. (2011) tarafından ABD’de çeşitli sektörlerden 390 yetişkin çalışan ile yapılan araştırmada da, psikolojik

sermaye ve yaş değişkeni arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Çalışanların yaşları arttıkça zamanla birçok durumla karşı karşıya gelmektedirler. Bu durumlar sonucunda çalışanın psikolojik gelişimsel durumunu ya da psikolojik kaynaklarını ifade eden öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık durumları da değişim göstermektedir. Özellikle yaşın ilerlemesi ile birlikte birçok psikolojik tepkinin şiddeti de azalmakta ve birçok olağandışı durum ile daha aktif bir şekilde mücadele edilerek ya da bu durumlar yönetilerek, yaşanan durumların ve olayların etkisi hafifletilmektedir. Yaşla beraber gelen deneyim süreci kişileri kendilerine daha fazla güvenen, umutlu, iyimser ve dayanıklı bireyler haline getirmektedir. Bu açıdan yaşça büyük olan deneyimli çalışanların iş yaşamında bulundukları zaman dilimi dikkate alındığında, X kuşağındaki çalışanların pozitif psikolojik gelişimsel durumlarının diğer çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olması beklenmektedir. Sonuç olarak bu araştırma sonuçları kuşaklara genişletildiğinde, Y kuşağındaki çalışanların X kuşağındaki çalışanlara göre daha düşük düzeyde pozitif psikolojik sermaye düzeyine sahip olmaları beklenmektedir.

Araştırmanın örnekleme göre kuşaklar aslında BB, X ve Y olmak üzere doğum yıllarına göre kategorize edildiğinde 3 grup oluşmaktadır. Ancak araştırma sonucunda BB-Baby Boomer (1946-1964) kuşak grubuna cevap veren 4 kişi olduğundan BB analiz dışında bırakılmıştır. Bu durumda One Way Anova Testi yerine Bağılantısız Örneklem için T Testi (Independent Samples T Test) uygulanmıştır.

Tablo 25: Kuşaklara Göre Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarından Alınan Puanların Ortalama ve Standart Sapmaları

Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutları	X Kuşağı (N=145)		Y Kuşağı (N=78)	
	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
Öz yeterlilik	4,38	,43	4,20	,48
Dayanıklılık	4,19	,58	4,01	,51
Umut	3,94	,56	3,64	,69
İyimserlik	3,74	,50	3,44	,65
PSYCAP	4,12	,36	3,89	,43

X kuşağının genel psikolojik sermaye puan ortalamasının ($\bar{X}=4,12$; $s=,36$) Y kuşağının puan ortalamasından ($\bar{X}=4,12$; $s=,36$) istatistiksel anlamda yüksek olduğu bulunmuştur ($t= 2,82$; $p= ,005$). H1 hipotezi kabul edilmiştir. X kuşağının öz yeterlilik puan ortalamasının ($\bar{X}=4,38$; $s=,43$) Y kuşağının puan ortalamasından ($\bar{X}=4,20$; $s=,48$) istatistiksel anlamda yüksek olduğu saptanmıştır ($t= 2,06$; $p=,040$). H1a hipotezi kabul edilmiştir. X kuşağının dayanıklılık puan ortalamasının ($\bar{X}=4,19$; $s=,58$) Y kuşağının puan ortalamasından ($\bar{X}=4,01$; $s=,51$) istatistiksel anlamda yüksek olduğu saptanmıştır ($t= 1,76$; $p=,080$). H1b hipotezi kabul edilmiştir. X kuşağının umut puan ortalamasının ($\bar{X}=3,94$; $s=,56$) Y kuşağının puan ortalamasından ($\bar{X}=3,64$; $s=,9$) istatistiksel anlamda yüksek olduğu saptanmıştır ($t= 2,35$; $p=,020$). H1c hipotezi kabul edilmiştir. X kuşağının iyimserlik puan ortalamasının ($\bar{X}=3,74$; $s=,50$) Y kuşağının puan ortalamasından ($\bar{X}=3,44$; $s=,65$) istatistiksel anlamda düşük olduğu saptanmıştır ($t= 2,55$; $p=,011$). H1d hipotezi kabul edilmiştir.

Genel olarak bir yorum yapılacak olursa Y kuşağının tüm pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarında X kuşağına göre daha düşük değerler aldığı gözlemlenmektedir. Bu sonuç da yapılan araştırmaları doğrular niteliktedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde gittikçe zorlaşan rekabet ortamı ile birlikte işletmeler, rekabet güçlerini arttırmada, bünyesinde barındırdığı insan kaynağına odaklanmanın önemini zamanla daha çok kavramaya başlamıştır. Bu bağlamda işletmelerin çalışanlardan en üst düzeyde verim alabilmesinde, örgütte pozitif bir ortam yaratılmasına ve çalışanların en iyi şekilde motive edilerek pozitif tutumlar sergilemelerine duyulan gereksinim, pozitif örgütsel bilim araştırmalarından yararlanmayı gerekli kılmıştır. Önemi gün geçtikçe artan psikolojik sermayenin ülkemizde de giderek ilgi çekici hale gelmektedir.

Araştırma ile literatüre iki konuda önemli katkı sağlandığı düşünülmektedir. Bunlardan birincisi; psikolojik sermaye ölçeğinin uygulanabilirliğinin belirli bir örneklem üzerinden bir kez daha Türkiye bağlamında test edilmesi ve desteklenmesidir. İkinci olarak ise; literatürde üzerinde neredeyse çalışılmamış kuşak konusu ile pozitif psikolojik sermaye boyutlarının analiz edilerek literatüre katkıda bulunulmasıdır.

Çalışmada psikolojik sermaye konusu temel alınarak alt boyutları incelenmiş ve kuşaklar üzerindeki etkisine bakılmıştır. Araştırmada uluslararası bir şirkette çeşitli departmanlarda ve çeşitli yaşlara sahip kişilere Luthans v.d. (2007)'nin Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği ve kişisel bilgilerini (yaş, eğitim durumu, görevi v.b.) yanıtlayabilecekleri bir anket formu online şekilde gönderilmiştir.

Araştırma bulgularına göre örneklemin %48,4'ü kadın, %51,6'sı erkeklerden oluşmaktadır. Araştırma örnekleminin %1,8'i BB (Bebek Patlaması) kuşak grubuna mensuptur, bu da onların 1946-1964 yılları arasında doğmuş olduklarını gösterir. %14,8'si X kuşağı üyesidir, 1965-1979 yılları arasında doğmuşlardır. %83,4'ü Y kuşağı üyesidir ve 1980-1999 yılları arasında doğmuşlardır. Örneklemin %57,8'i bekâr, %40,4'ü evli ve %1,8'i ise boşanmıştır. Eğitim durumu açısından bakıldığında lise mezunu olanlar %3,1'i, üniversite mezunu olanlar %63,2'i, yüksek lisans mezunu olanlar %32,3'ü, doktora mezunu olanlar %1,3'ü oluşturmaktadır. Şirketteki görev dağılımları açısından örneklemin %5,8'i eleman, %1,8'i yönetici asistanı, %5,4'ü uzman yardımcısı, %48,4'ü uzman, %2,2'si kıdemli uzman, %14,3'ü sorumlu, %1,8'si kıdemli sorumlu, %8,1'i müdür, %9'u mühendis, %0,9'u danışman, %0,9'u denetçi ve %1,3'ü genel müdür yardımcısıdır. Son olarak şirkette

çalışılan süre açısından incelediğimizde %11,2'si 1 yıldan az, %54,7'si 1-5 yıl arası çalışan, %13,5'i 6-10 yıl arası çalışan, %11,2'si 11-15 yıl arası çalışan, %7,6'sı 16-20 yıl arası çalışan ve son olarak %1,8'si 20 yıldan fazla çalışan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma bulgularına ilişkin özet bilgiler aşağıdaki şekildedir;

- * Yapılan faktör analizinde Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin güvenilirliği ,89 olarak bulunmuştur. Örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Analiz sonucu oluşan yeni boyutlarda öz yeterlilik 8 maddeden, umut 3 maddeden, dayanıklılık 5 maddeden ve iyimserlik 5 maddeden oluşmaktadır.
- * Pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin madde analizine göre en düşük madde -İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşım.- şeklinde olurken, en yüksek madde ise -Bir grup çalışma arkadaşına bilgi sunarken kendime güvenirim.- şeklinde olmuştur.
- * Pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin korelasyon analizine göre alt boyutların kendi aralarında ilişki olup olmadığına bakılmış ve bulgular anlamlı ve yüksek korelasyon düzeylerinde görülmüştür.
- * Pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin alt boyutlarının puanlarına bakıldığında tüm sonuçların orta değerden (3) istatistiksel anlamda yüksek olduğu bulunmuştur. En düşük puanı alan iyimserlik boyutu olmuştur.
- * Cinsiyet durumu ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisine bakıldığında kadınlar ve erkeklerin sonuçlarında çok büyük farklılıklar tespit edilmemiştir. Yalnızca öz yeterlilik boyutunda erkeklerin kadınlara göre anlamlı farklılığı bulunmuştur.
- * Medeni durum ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisine bakıldığında evli olanların puanlarının bekâr olanlara göre istatistiksel anlamda yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- * Eğitim durumu ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisine bakıldığında analize sadece üniversite ve yüksek lisans mezunları dâhil edilmiştir. Buna göre üniversite mezunu olanların puanlarının yüksek lisans mezunu olanların puanlarından çok büyük farklılık göstermediği saptanmıştır.
- * Şirketteki çalışma süresi ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisine bakıldığında analiz 5 yıldan az ve 5 yıldan çok çalışanlar kriterine göre yapılmıştır. Buna göre çalışma

süresi 5 yıldan az olanların puanlarının 5 yıldan çok olanların puanlarına göre istatistiksel anlamda düşük olduğu saptanmıştır.

* Kuşaklar ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisine bakıldığında analize yalnızca X ve Y kuşağı dâhil edilmiştir. Buna göre X kuşağının pozitif psikolojik sermaye puanlarının, Y kuşağının pozitif psikolojik sermaye puanlarına göre yüksek olduğu tespit edilmiştir.

X kuşağındaki bireylerin sosyal ve ekonomik istikrarsızlığın olduğu dönemlerde dünyaya gelmeleri ve ebeveynlerinin çalışmaları, onları birçok şeyi kendi başlarına yapmak zorunda bırakmıştır. Bu nedenle bu bireyler iş hayatına katıldıklarında, kendilerine daha çok güvenen insanlar haline gelmekte, bireysellikten ziyade grup dinamiklerine önem vermekte ve bununla beraber kendi koşullarında denge kurarak aile duygusunu da bu yönde yaratmaya çalışmışlardır. Doğal olarak bu bireylerin kendi dönemlerinde yaptıkları paylaşımlar ve kolektivist tutumlar iş yaşamında da devam ettirilmektedir. Bu bireylerin bir bütün olarak yaşadıkları kuşak düşünüldüğünde ise bu gelişmeler sonucunda X kuşağı çalışanların pozitif psikolojik kaynakları, bu gelişmelerden pozitif yönde etkilenmektedir. Y kuşağı çalışanları ise içgüdüsel olarak rahat ve teknolojide yetenekli olan, idealist, umutlu, iyimser, kendilerine güvenen ve işbirlikçi, sosyal ve çevresel meselelere düşkün olan bireylerdir. Geçmişteki Bebek Patlaması kuşağından önceki Sessiz kuşağın değerleri ve hikâyeleri ile bir yakınlığa sahip olan Y kuşağındaki bireyler, önceki kuşaklara göre daha az isyankârdır. Bu özellikleri ile diğer kuşaklara göre ön plana çıkan Y kuşağı çalışanlarını işletmeler yeterince anlamadıklarında ve bu bireyler için uygun çalışma koşulları yaratmadıklarında, pozitif psikolojik gelişimsel durumları bu şartlardan olumsuz olarak etkilenmektedir. Bu durum ise bu bireylerden etkin ve verimli bir şekilde yararlanılmaması ile sonuçlanmaktadır. Bu nedenle Y kuşağına yönelik çalışma koşullarının oluşturulması ve bu kuşağın karakteristik özelliklerine yönelik eylem planlarının hayata geçirilmesinde yarar vardır.

Söz konusu kuşakların günümüzde teknolojik gelişmelerin de büyük etkisiyle tek bir ortak paydada birleştiğini görebiliriz. Bu da aslında şu anda hayatta olan tüm kuşakların “dijital kuşak” olarak isteyerek veya istemeyerek, az ya da çok her gün bir teknolojiyle ilişkide bulunması anlamına gelmektedir. Kuşaklar arasındaki çatışmaların her geçen gün artmasıyla birlikte çalışma ortamlarındaki mutsuzluk ve

verimsizlik artmaktadır. Bunun nedeni ise kuşaklar arası farklılıkların yönetilememesi ve farklı yaş grubundaki kişilerin birbirlerine eleştirel davranmaları olarak özetlenebilir. Ancak genel anlamda şu anda çalışma hayatındaki yönetici kademeleri X kuşağına mensup kişilerden, yönetilen kademedeki (daha alt kademeler) kişiler ise Y kuşağına mensup kişilerden oluşmaktadır. Buna yakın zamanda Z kuşağına mensup kişiler de katılacaktır. Buradaki sorunları çözerken yüzeysel açıdan bakmak yerine daha yapıcı çözümlere gidilmesi gerekmektedir (Tarhan, 2017: 74).

Çalışma hayatındaki performansı arttırmak ve daha mutlu, pozitif bireylerin örgütlerde var olması adına pozitif araştırmalara benzer şekilde, pozitif uygulamalar da gün geçtikçe artmaktadır. Dünya çapında küçük, orta ve bazı büyük firmalarda uygulanan pozitif ve olumlu uygulamalar görülmektedir. Bunlara örnek olarak; üretim, bankacılık, sigortacılık, pazarlama, sağlık, telekomünikasyon, nakliye, havacılık, askeri, polis, spor, petrol ve gaz, eğitim, devlet, sivil toplum kuruluşları vb. verilebilir. Örneğin; ABD Ordusu ve Hava Kuvvetleri dayanıklılığın gelişmesi için büyük yatırımlar yapmıştır. Ampirik çalışmaların ön kanıtları göstermiştir ki bu pozitiflik girişimleri stresli ve kritik görevlerde rol alanların iyi halini desteklemede ve negatifliği azaltmada oldukça etkilidir. Benzer şekilde, Harvard Tıp Okulu sporcuların iyi olma hallerini arttırmak, psikosomatik belirtilerini hafifletmek ve yaşam becerilerini geliştirmek amacıyla onların kişisel davranışları ve yaşadıkları sarsıntılar bağlamında bir Pozitif Psikolojik Sermaye uygulaması araştırmaktadır. Diğer bir deyişle pozitif psikolojik sermaye çalışma hayatındaki birçok sektör ve alana kolay, kısa süreli, maliyeti düşük eğitimlerle uygulanabilmektedir (Luthans ve Youssef-Morgan, 2017: 355-356).

Ülkemizde gerçekleştirilen eğitimlere verilebilecek en güzel örnek Tayfun Topaloğlu'nun İzmir'deki Viking A. Ş.'de gerçekleştirdiği "Psikolojik Sermaye Geliştirme Eğitimi" olabilir. Kendisi bu eğitimi "hedeflerin motivasyonu" olarak tanımlamış ve normal bir eğitimde yapılanlardan ziyade daha çok soru cevaplarla eğitime gelen çalışanların psikolojilerini anlamaya ve çözümler üretmeye çalışmıştır. Bu örnek eğitim temel alınarak konu üzerinde uzmanlaşmış profesyonel bir ekip ile iş birliği içerisinde bulunulup belli dönemlerde bu eğitimlerin devamlı hale gelmesi sağlanabilir (Detaylı bilgi için bkz: <http://www.psikolojiksermaye.com/> ,

<http://www.tayfuntopaloglu.com/psikolojik-sermaye-gelistirme-egitimi/> ,
<http://www.e-motivasyon.net/psikolojik-sermaye-gelistirme-egitimi.html>. Burada

değinilebilecek bir diğer konu da; insan kaynaklarının daha işe alma aşamasında bireylerin psikolojik sermaye düzeylerini ölçerek değerlendirmesi olabilir. Örgütler günümüzde faaliyette bulundukları iş kollarına, verdikleri hizmetlere ve işe alacakları personelde ihtiyaç duydukları çeşitli özelliklere göre işe alım süreçlerinde; zekâ, kişilik, yetenek, dikkat, fiziksel ve duygusal, algı, motor, bilgi, yönetim becerisi, ilgi gibi çeşitli testlere başvurabilmektedir. Psikolojik sermaye ölçeğinin bu testlere eklenmesiyle personel temini daha etkili yapılabilir.

Araştırma sonuçları gösteriyor ki X kuşağı çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyi Y kuşağı çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyinden daha yüksektir. Y Kuşağına dâhil bireylerin bir kısmı artık büyüme evresini tamamlayıp olgunlaşma evresine adım atmış ve çalışma hayatlarında da belirli kademelere gelmiştir. Diğer kısım ise başlangıç seviyesindeki çalışanlardan oluşmaktadır. Konuya geleceğe katkı sağlama açısından bakıldığında bu kuşaklar arası çatışmayı çözecek en önemli yaklaşımlardan birinin pozitif psikolojik sermaye olduğu kabul edilirse, Y kuşağına yönelik pozitif psikolojik sermaye düzeyini arttıracak “zorluklara karşı sabırlı olma, hedeflere ulaşma konusunda gayret etme, çevreden olumlu örnekler alma, olumlu sonuçlar elde edeceklerine inanma ve iletişimi güçlü tutma” (Esen, 2016) gibi öneriler ileri sürülmektedir.

Sonuç olarak, işverenlerin geleneksel maddi sermaye ve entelektüel sermaye yanında pozitif psikolojik sermayeye de odaklanmaları günümüzde bir zorunluluktur. Yerli ve yabancı alan yazında yapılan araştırmalarda çalışanların psikolojik gelişimsel durumlarını ifade eden psikolojik sermayenin çalışanın içinde bulunduğu kuşağa göre değiştiği sonucuna varılmıştır. Psikolojik sermaye düzeyi yüksek çalışanlar, kurumlarına daha fazla bağlı, daha pozitif duygularla hareket eden, hem iş performansları ile tatminleri, hem de yaşam tatminleri daha yüksek, çalıştıkları kurumun kültürüne ilişkin algılamaları daha olumlu, daha az devamsızlık yapma ve daha az işten ayrılma niyetleri olan bireylerdir. Araştırma sonucuna göre X kuşağı çalışanların iş yaşamındaki pozitif psikolojik sermaye düzeyleri Y kuşağına göre yüksektir. Çünkü Y kuşağı çalışanların iş yaşamındaki beklentileri diğer kuşaklara göre farklıdır. Onlar sadece sonuçlarla ve çıktılarla ilgilenmemekte süreçte yaratılan

değere ve anlama da önem vermektedirler. Kuşaklar arası çatışmaları önlemek için, pozitif psikolojik sermayenin geliştirilebilir bir kavram olduğunun bilinmesi ve örgütlerde değerlendirmeye alınması önerilmektedir.



KAYNAKÇA

Abbas, M. ve Raja, U. (2011). Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress. *14th International Business Research Conference*. Dubai: United Arab Emirates.

Abramson, L. Y., Seligman, M. E. P. Ve Teasdale, J. D. (1978). Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*. 87(1): 49-74.

Acılioğlu, İ. (2015). *İşte Y Kuşağı*. Ankara: Elma Yayınevi.

Adams, V.H., Snyder, C. R., Rand, K. L., King, E. A., Sigman, D. R. ve Pulvers, K. M. (2002). Hope in The Workplace. *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Google E-book. (05.10.2017).

Adıgüzel, O. Batur, Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (19): 165-181.

Adler, J. Turning 60. MSNBC.com Newsweek (25 Nisan 2006). http://www.livewellagewell.info/treasure_chest/06%2005%20may/img/turning60.pdf (23.07.2016).

Akdemir, A., Konakay, G. ve Demirkaya, H. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2(2): 11-42.

Akın, C. S. (2007). *Sağlık ve Sağlık Harcamalarının Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi: Türkiye’de Sağlık Sektörü ve Harcamaları*. (Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akın-Little, K. A., Little, S. G. ve Delligatti, N. (2004). A Preventative Model of School Consultation: Incorporating Perspectives from Positive Psychology. *Psychology in The Schools*. 41(1): 155-162.

Akman, Y. ve Korkut, F. (1993). Umut Ölçeği Üzerine Bir Çalışma. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (9): 193-202.

Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(1): 203-212.

Alwin, D. F. (2002). Generations X, Y and Z: Are They Changing America? *American Sociological Association*. 1: 644-652.

Alwin, D.F. ve McCammon, R.J. (2007). Rethinking Generation. *Research in Human Development*. 4(3-4): 219-237.

Angeline, T. (2011). Managing Generational Diversity at The Workplace: Expectations and Perceptions of Different Generations of Employees. *African Journal of Business Management*. 5(2): 249-255.

Arsenault, Paul M. (2004). Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue. *Leadership and Organization Development Journal*. 25(2): 124-141.

Arslan, A. ve Staub, S. (2015). Kuşak Teorisi ve İç Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*. (6)11: 1-24.

Ashford, S. J. ve Tsui, A. S. (1991). Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking. *Academy of Management Journal*. 34(2): 251-280.

Atkinson, R. L. (2002). *Psikolojiye Giriş. (Hilgard's Introduction To Psychology)*. Çev. Yavuz Alogan. Ankara: Arkadaş Yayınları.

Avey, J. B., Avolio, B., Crossley, C. Ve Luthans, F. (2009a). Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement and Relation to Work Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*. 30: 173-191.

Avey, J. B., Luthans, F. ve Jensen, S. M. (2009). Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover. *Human Resources Management*. 48(5): 677-693.

Avey, J. B., Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2008). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*. 36: 1-45.

Avey, J., Luthans, F., Smith, R. M. ve Palmer, N. F. (2010). Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time. *Journal of Occupational Health Psychology*. 15(1): 17-28.

Avey, J., Wernsing, T. ve Luthans, F. (2008a). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 44(1): 48- 70.

Aydemir, M. ve Dinç, S. (2015). İş ve Yaşam Dengesi Arayışında Kuşak Farklılıklarının ve Kuşakların İş Değerlerinin Etkisi Üzerine Bir Model Çalışması. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı*. (ss: 867-873). Düzenleyen Muğla Üniversitesi. Muğla. 14-16 Mayıs 2015.

Aygenoğlu, K. (2015). *X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynakları Açısından Stratejik Yönetimi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ayvaz, T. (08 Temmuz 2013). <http://www.dijitalajanslar.com/y-kusagi/> (01.08.2016).

Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*. 25: 293-315.

Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2008). Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 29: 147-154.

Baltes, P. B. ve Staudinger, U. M. (2000). Wisdom: A Metaheuristic (pragmatic) to Orchestrate Mind and Virtue toward Excellence. *American Psychologist*. 55(1): 122-136.

Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*. 84(2): 191-215.

Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*. 37: 122-147.

Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*. 28(2): 117-148.

Bandura, A. (1994). Self-Efficacy. *Encyclopedia of Human Behavior* 4: 1-65. New York: Academic Press. <http://www.des.emory.edu/mfp/BanEncy.html> (14.10.2017).

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.

Bartholomew, T. T., Scheel, M. J. ve Cole, B. P. (2015). Development and Validation of The Hope for Change Through Counseling Scale. *The Counseling Psychologist*. 43(5): 671-702.

Basım, H. N. ve Çetin, F. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*. 45(1): 121-137.

Basım, H. N. ve Çetin, F. (2010). Yetişkinler İçin Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*. 22: 1-13.

Basım, H. N. ve Çetin, F. (2010a). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*. 35: 255-269.

Basım, H. N., Korkmazyürek, H. ve Tokat, A. O. (2008). Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19: 121-130.

Bayhan, V. (2014). Milenyum veya Y Kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*. 2(3): 10-25.

Beardslee, W. R. ve Podorefsky, D. (1988). Resilient Adolescents Whose Parents Have Serious Affective and Other Psychiatric Disorders: Importance of Self-Understanding and Relationships. *Am J Psychiatry*. 145(1): 63-69.

Beğenirbaş, M. (2015). Psikolojik Sermayenin Çalışanların Duygu Gösterimleri ve İşe Yabancılaşmalarına Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. 20(3): 249-263.

Behrstock-Sherratt, E. ve Coggsall, J. (2010). Realizing the Promise of Generation Y. *Educational Leadership*. 67(8): 28-34.

Benezra, K. (1995). Don't Mislable Gen X. *Brandweek*. 36(20): 32.

Benson, J. ve Brown, M. (2011). Generations at Work: Are There Differences and Do They Matter? *The International Journal of Human Resource Management*. 22(9): 1843-1865.

Berberoğlu, N. (2013). *Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bernstein, S. D. (2003). Positive Organizational Scholarship. *Journal of Management Inquiry*. 20(10): 1-6.

Beyazgül, M. Ve Çelik, C. (2012). Psikolojik Sermaye ve Performans Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirliğinin İncelenmesine Yönelik Bir Çalışma. 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. (ss. 29-33). Düzenleyen Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi. İzmir. (24-26 Mayıs 2012).

Bezirci, S. Ş. (2012). *Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten Ayrılma Niyetleri ile İş Doyumlarının İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Bıyıkbeyi, T. (2015). *Çalışanların Örgütsel Adalet Alguları ile Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir İlde Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bitmiş, M. G. (2014). *Öncülleri ve Sonuçları ile Psikolojik Sermaye: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Brandt, T., Gomes, J. F. S. ve Boyanova, D. (2011). Personality and Psychological Capital as Indicators of Future Job Success?- A Multicultural Comparison Between Three European Countries. *LTA*. 3(11): 263-289.

Brett, J. The Silent Generation. <http://jamesrbrett.com/TheSilentGeneration/> (05.01.2017).

Broadbridge, A. M., Maxwell, G.A. ve Ogden, S. M. (2007). Experiences, Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y. *Career Development International*. 12(6): 1-39.

Brooks, R. B. (1994). Children at Risk: Fostering Resilience and Hope. *American Orthopsychiatric Association*. 64(4): 545-553.

Brouwers, A. ve Tomic, W. (1999). Teacher Burnout, Perceived Self-Efficacy in Classroom Management, and Student Disruptive Behaviour in Secondary Education. *Cirriculum and Teaching*. 14(2): 7-26.

Bruininks, P. ve Malle, B. F. (2005). Distinguishing Hope from Optimism and Related Affective States. *Motivation and Emotion*. 29(4): 327-355.

Brunwasser, S. M., Gillham, J. E. Ve Kim, E. S. (2009). A Meta-Analytic Review of The Penn Resiliency Program's Effect on Depressive Symptoms. *Journal of Consultant Clinical Psychology*. 77(6): 1042-1054.

Buckley, M., R., Beu, D., S., Novicevic, M., M. ve Sigerstad, T., D. (2001). Managing Generation Next: Individual and Organizational Perspectives. *Review of Business*. 22(1): 81-85.

Buss, D. M. (2000). The Evolution of Happiness. *American Psychologist*. 55(1): 15-23.

Cahill, T. F. ve Sedrak, M. (2012). Leading A Multigenerational Workforce: Strategies for Attracting and Retaining Millennials. *Frontiers of Health Services Management*. 29(1): 3-15.

Cameron, K. S. (2008). Positive Psychology. *International Encyclopedia Of Organization Studies*. Google E-book. USA: Sage Publications.

Cameron, K. S. ve Caza, A. (2004). Contributions to The Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*. 47(6): 731-739.

Cameron, K. S. ve Caza, A. (2008). Positive Organizational Scholarship: What Does It Achieve? *Handbook of Macro-Organizational Behavior*. 1-46.

Cameron, K. S. ve Spreitzer, G. M. (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.

Cameron, K. S., Dutton, J. E. Ve Quinn, R. E. (2003). *Positive Organizational Scholarship- Foundations of a New Discipline*. Google E-books. USA: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Carr, A. (2016). *Pozitif Psikoloji-Mutluluğun Ve İnsanın Güçlü Yönlerinin Bilimi*. Çev. Ümit Şendilek. İstanbul: Kaknüs Yayınları.

Carrig, E. (1994). Where to Reach Today's Young-Adult Generation. *Advertising Age*. 19: 23-35.

Carver, C. S. ve Scheier, M. F. (2014). Dispositional Optimism. *Trends Cogn Sci*. 18 (6): 1-17.

Carver, C. S., Scheier, M. F. ve Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*. 30: 879-889.

Cekada, T. L. (2012). Training A Multigenerational Workforce. *Professional Safety Review*. 40-44.

Cengiz Bilgin, D. (2010). <http://www.hurriyet.com.tr/evet-efendimci-yalakalar-ceo-lari-kriz-koru-yapti-13504186> (12.11.2016).

Cennamo, L. ve Gardner, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*. 23 (8): 891-906.

Ceylan, A. (2014). *X ve Y Kuşığı Öğretmenlerin İdeal Liderlik Algıları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cheung, F., Tang, C. S. ve Tang, S. (2011). Psychological Capital as a Moderator between Emotional Labor, Burnout, and Job Satisfaction among Teachers in China. *International Journal of Stress Management*. 18(4): 348-371.

Cogin, J. (2012). Are Generational Differences in Work Values Fact or Fiction? Multi-Country Evidence and Implications. *The International Journal of Human Resource Management*. 23(11): 2268-2294.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*. 13(3): 471-482.

Coupland, D. (1989). The Young and Restless Work Force Following The Baby Boom: Generation X. <http://joelclark.org/dossiers/GenerationX.pdf> (11.12.2016).

Coutu, D. L. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*. 1-8.

Crumpacker, M. ve Crumpacker J. M. (2007). Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad? *Public Personnel Management*. 36 (4): 349-369.

Csikszentmihalyi, M. (2009). The Promise of Positive Psychology. *Psychological Topics*. 18(2): 203-211.

Curry, L. A., Snyder, C. R., Cook, D. L., Ruby B. C. ve Rehm, M. (1997). Role of Hope in Academic and Sport Achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*. 73(6): 1257-1267.

Çavuş, M. F. ve Gökçen, A. (2015). Psychological Capital: Definition, Components and Effects. *British Journal of Education, Society and Behavioural Science*. 5(3): 244-255.

Çelik, M. (2014). *Hizmet Sektöründeki Y Kuşağı Çalışanlarının İş Hayatındaki Beklentileri (İstanbul Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin Aydın, G. ve Başol, O. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges*. 1-15.

Çetin, F. (2011). Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü. *Business And Economics Research Journal*. 2(3): 69-85.

Çetin, F., Hazır, K. ve Basım, H. N. (2013). Destekleyici Örgüt Kültürü ile Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü. *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 31(1): 31-52.

Çetin, M. (2015). *Individual and Organizational Antecedents of Psychological Capital*. (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetinkaya, A. Ş., Kaplan, M. ve Öğüt, A. (2013). Duygusal Emek ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Rolü. *21. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. (ss. 481-483). Düzenleyen Dumlupınar Üniversitesi İİBF. Kütahya. Mayıs 2013.

Çınar, E. (2011). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çolak, M. (2010). Eğitim ve Beşeri Sermayenin Kalkınma Üzerine Etkisi. *Kamu İş Dergisi*. 11(3): 109-125.

Deal, J. J., Altman, D. G. ve Rogelberg, S.G. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business Psychology*. 25: 191-199.

Dellaloğlu, A. (2015). PricewaterhouseCoopers. İş Hayatında Y Kuşağı Gençler Artık Yönetici Olmaya Başladı. PWC Basın Bültenleri. <http://www.pwc.com.tr/tr/basin-odasi/2015-basin-bulteni/is-hayatinda-y-kusagi-gencler.html> (12.12.2016).

Deloitte Raporu. (2017). Y Kuşakı Araştırması. <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2017.html> (02.02.2017).

Demir, K. (2011). Pozitif Örgüt Araştırmaları. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 1(2):1-8.

Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E. ve Atan, Ö. (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 7(1): 186-204.

Dereli, B. ve Toruntay, H. (2015). Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü. *Tartışma Metinleri*.

Dias, L. P. (2003). Generational Buying Motivations for Fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*. 7(1): 78-86.

Diener, E. (2000). Subjective Well-being: The Science of Happiness and A Proposal for A National Index. *American Psychologist*. 55(1): 34-43.

Dilbaz, N. ve Seber, G. (1993). Umutsuzluk Kavramı: Depresyon ve İntiharda Önemi. *Kriz Dergisi*. 1(3): 134 -138.

Doğan, S. ve Şanlı, B. (2003). İktisadi Kalkınmada Beşeri Sermaye. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. 8(1): 173-196.

Doğan, T. (16. 10. 2016) Pozitif Psikoloji Nedir ve Neden Önemlidir? <http://www.tayfundogan.net/> (10.09.2017).

Donaldson, S. L. ve Ko, L. (2010). Positive Organizational Psychology, Behavior, and Scholarship: A Review of The Emerging Literature and Evidence Base. *The Journal of Positive Psychology*. 5(3): 177-191.

Downie, R. S. Hope. (1963). *Philosophy and Phenomenological Research*. 24(2): 248-251.

Dries, N., Pepermans R. ve Kerpel E. D. (2008). Exploring Four Generations' Beliefs About Career: Is Satisfied The New Successful? *Journal of Managerial Psychology*. 23(8): 907-928.

Dutton, J. E. ve Sonenshein, S. (2007). Positive Organizational Scholarship. *Encyclopedia of Positive Psychology*. 737-742.

Edelman 8095 Araştırması. (2012). <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/8095-exchange/> (01.02.2017).

Edmunds, J. ve Turner, B. S. (2005). Global Generations: Social Change In The Twentieth Century. *The British Journal of Sociology*. 56(4): 559-577.

Egri, C. P. ve Ralston, D. A. (2004). *Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and The United States*. (Research Project). Dalian University of Technology. 1-31.

Eisner, S. 2005. Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*. 70(4): 4-15.

Envick, B.R. (2005). Beyond Humand and Social Capital: The Importance of Positive Psychological Capital for Entrepreneurial Success. *The Entrepreneurial Executive*. 10: 41-52.

ERC 2011 Raporu. Ethics Resource Center (ERC). Generational Differences in Workplace Ethics. *A Supplemental Report of the 2011 National Business Ethics Survey*.

Erdem, H. (2016). Stresle Başa Çıkma İç Kontrol Odağının Yordayıcı Gücü ve Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*. 31(78): 1-9.

Erden Ayhün, S. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2(1): 93-112.

Erkmen, T. ve Esen, E. (2012). Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. 13(2): 55-72.

Erkmen, T. ve Esen, E. (2013). Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Öneri Dergisi*. 10(39):23-30.

Erkuş, A. ve Afacan Fındıklı, M. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 42(2): 302-318.

Erkutlu, H. V. (2015). *Pozitif Örgütsel Davranış*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Eryılmaz, A. (2013). Pozitif Psikolojinin Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Alanında Gelişimsel ve Önleyici Hizmetler Bağlamında Kullanılması. *The Journal of Happiness and Well-being*. 1(1): 1-22.

Esen, E. (03 Mart 2016). Ekonomik Sermayeden Psikolojik Sermayeye. HBR Türkiye. <https://hbrturkiye.com/blog/ekonomik-sermayeden-psikolojik-sermayeye> (30.03. 2018).

Etlican, G. (2012). *X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Evers, W. J. G., Brouwers, A. ve Tomic, W. (2002). Burnout and Self-Efficacy: A Study on Teachers' Beliefs When Implementing an Innovative Educational System in The Netherlands. *British Journal of Educational Psychology*. 72: 227-243.

Families and Work Institute (2002). Generation and Gender in The Workplace. *The American Business Collaboration*. (USA). 1-34.

Feldman, M. ve Khademian, A. (2000). Managing for Inclusion: Balancing Control and Participation. *International Journal of Public Management*. 3(2): 149–167.

Fleischner, M. (26 Nisan 2006). Marketing to Generation X. <https://www.powerhomebiz.com/marketing-tips/marketing-strategies/generation-x.htm> (15.02.2016).

Fredrickson, B. L. (1998). What Good Are Positive Emotions? *Review of General Psychology*. 2(3): 300-319.

Fredrickson, B. L. (2000). Cultivating Positive Emotions to Optimize Health and Well-Being. *Prevention and Treatment*. 3: 1-25.

Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*. 56(3): 218– 226.

Fredrickson, B. L. (2003). The Value of Positive Emotions. *American Scientists*. 91: 330-335.

Fredrickson, B. L. ve Joiner, T. (2002). Positive Emotions Trigger Upward Spirals Toward Emotional Well-being. *Psychological Science*. 13(2): 172–175.

Froom, E. (1995). *Sevme Sanatı*. Çev. Yurdanur Salman. İstanbul: Payel Yayıncılık.

Gable, S. L. ve Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology? *Review of General Psychology*. 9(2): 103-110.

Gane, M. (2006). *Auguste Comte*. Google e-book. Key Sociologists Series Editör: Peter Hamilton. Routledge: London and New York.

Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., ve Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: A Review of The Literature and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*. 22(6): 1120-1145.

George, D. ve Mallery, M. (2003). *Using SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. 11.0 Update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Gilleard, C. (2004). Cohorts and Generations in the Study of Social Change. *Social Theory and Health*. 2(1): 106-119.

Gillham, J. E., Reivich, K. J., Jaycox, L. H. ve Seligman, M. E. P. (1995). Prevention of Depressive Symptoms in Schoolchildren: Two-Year Follow-Up. *Psychological Science*. 6(6): 343-351.

Giordano, G. N. ve Lindström, M. (2011). Social Capital and Change in Psychological Health Over Time. *Social Science and Medicine*. 72: 1219-1227.

Gizir, C. A. (2007). Psikolojik Sağlık, Risk Faktörleri ve Koruyucu Faktörler Üzerine Bir Derleme Çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 3(28): 113-128.

Goldsmith, A. H. Veum, J. R. ve Darity, W. (1997). The Impact of Psychological and Human Capital on Wages. *Economic Inquiry*. 35: 815-829.

Grail Research. (Kasım 2011). Consumers of Tomorrow-Insights and Observations about Generation Z.

Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*. 5(1): 95-110.

Grau, R., Salanova, M. ve Peiro, J. M. (2001). Moderator Effects of Self-Efficacy on Occupational Stress. *Psychology in Spain*. 5(1): 63-74.

Green, L. S., Oades, L. G. ve Grant, A. M. (2006). Cognitive-Behavioral, Solution-Focused Life Coaching: Enhancing Goal Striving, Well-Being and Hope. *The Journal of Positive Psychology*. 1(3): 142-149.

Güloğlu, B. Ve Kararımak, Ö. (2010). Üniversite Öğrencilerinde Yalnızlığın Yordayıcısı Olarak Benlik Saygısı ve Psikolojik Sağlamlık. *Ege Eğitim Dergisi*. 11(2): 73-88.

Gürkan, U. (2006). Yılmazlık Ölçeği: Ölçek Geliştirme, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 39(2): 45-74.

Habib, D. (2013). Y Kuşağını Tanıyor Musunuz? Şalom. http://www.salom.com.tr/haber-87464-y_kusagini_taniyor_musunuz.html (18.11.2016).

Hacker, C. A. (2008). Recruiting and Retaining Generation Y and X Employees. <http://www.chartcourse.com/articlelegnhacker.html> (09.08.2016).

Haserot, P. W. (5 Şubat 2009). Accountingweb. How Dramatically Will Gen Y Change the Workplace? (29.08.2016).

<http://www.accountingweb.com/practice/team/how-dramatically-will-gen-y-change-the-workplace>

Heckhausen, J. ve Schulz, R. (1995). A Life-Span Theory of Control. *Psychological Review*. 102(2): 284-304.

Hefferon, K. ve Boniwell, I. (2014). *Pozitif Psikoloji Kuram, Araştırma ve Uygulamalar. (Positive Psychology Theory, Research And Applications)*. Çev. Tayfun Doğan. Ankara: Nobel Yayınları.

Hillman, D. R. (2013). *Understanding Generational Differences in the U.S. Workplace: Implications for Managing Generationally-Diverse Employees*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy. University of Maryland University College.

Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology*. 85(3): 551-575.

Howe, N. ve Strauss, W. (1992). The New Generation Gap. *The Atlantic Monthly*. 270(6). <http://www.theatlantic.com/past/docs/issues/92dec/9212genx.htm> (11.05.2016).

Howe, N. ve Strauss, W. (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*. 85 (7-8): 1-14. <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve> (18.09.2016).

Howe, N. ve Strauss, W. (2007a). Helicopter Parents in The Workplace. (12.08.2016). <http://www.wikinomics.com/blog/uploads/helicopter-parents-in-the-workplace.pdf>.

Hung, K. H., Gu, F. F. ve Yim, C. K. (2007). A Social Institutional Approach to Identifying Generation Cohorts in China with a Comparison of American Consumers. *Journal of International Business Studies*. 38: 836–853.

Hunter, A. (2001). A Cross-Cultural Comparison of Resilience in Adolescents. *Journal of Pediatric Nursing*. 16(3): 172-179.

Ipsos KMG Medya Araştırmaları. (Ocak 2012). Türkiye’de Çocukların Medya Tüketimleri ve Yaşam Tarzları.

Işıksal, M. ve Aşkar, P. (2003). İlköğretim Öğrencileri İçin Matematik ve Bilgisayar Öz Yeterlilik Algısı Ölçekleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 25: 109-118.

İstanbul Zaim Üniversitesi. Psikoloji Nedir? <http://www.izu.edu.tr/tr-TR/psikoloji-nedir/1498/page.aspx> (01.04.2017).

İzmirlioğlu, K. (2008). *Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Jahoda, M. (1958). Current Concepts of Positive Mental Health University of Florida Libraries. <https://archive.org/details/currentconceptso00jaho> New York: Basic Books Inc. (06.07.2017).

Joshi, A., Dencker, J.C., Franz, G., ve Martocchio, J.J. (2010). Unpacking Generational Identities in Organizations. *Academy of Management Review*. 35(3): 392-414.

Judge, T. A. v.d. (2007). Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences. *Journal of Applied Psychology*. 92(1): 107-127.

Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the Public Employee. *Public Personnel Management*. 29(1): 55-74.

Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar N. M. ve Kaifi, M. M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*. 7(24): 88-93.

Kalman, M. (2017). *Ortaokul Öğretmenlerinin Psikolojik Sermayelerinin Geliştirilmesine Yönelik Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Karaaslan, S. (2014). *Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. 18(1): 181-202.

Kararımak, Ö. (2006). Psikolojik Sağlık, Risk Faktörleri ve Koruyucu Faktörler. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 3(206): 129-142.

Karakaş, A. (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6(11): 79-105.

Kariyer Atölyesi. (30 Mart 2013). Kuşak Nedir? Kuşaklar Kaça Ayrılır? Kuşakların Özellikleri Nelerdir? <http://www.kariyeratolyesi.com/kariyer/kusak/> (26.09.2016).

Kaya, D. ve Zerenler, M. (2014). *Çalışma Hayatında Psikolojik Sermaye, Mesleki Bağlılık ve Kariyer Planlamasına Genel Bakış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kaya, H., Acaroğlu, R., Şendir, M. ve GÜltaş, S. (2007). Nöroşirürji Hastalarında İyimser Yaşam Eğiliminin Ameliyat Öncesi Aksiyete ile Baş Etme Durumuna Etkisi. *İ.Ü.F.N. Hemşirelik Dergisi*. 15(59): 75-81.

Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanların Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3 (2): 129-139.

Keleş, H. N. (2011a). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3(2): 343-350.

Kersting, K. (12. 2003). Turning Happiness into Economic Power. American Psychological Association. 34(11): 26. (07.08.2017). <http://www.apa.org/monitor/dec03/power.aspx>.

Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 20(1): 1-22.

Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 8(2): 729-754.

Kılıç, M. S. (16 Aralık 2012). XYZ kuşağı. Yeni Şafak Pazar Eki. <http://www.yenisafak.com/pazar-haber/kanaatkar-talepkar-sabirsiz-16.12.2012-436173> (10.06.2016).

Kıymet, Y., Öztürk, S., Koçak, Ö. Ve İrtegin, S. (2010). Kanserli Hastalar ve Hasta Yakınlarının Umudunun Geliştirilmesine Yönelik Sağlık Çalışanlarının Görüş ve Önerileri. 36. *Ulusal Hematoloji Kongresinde Poster Bildiri Özetleri Kitabı*. (ss. 1-6). Bildiri no: 0445. Antalya.

Kirmani, M. N., Sharma, P. ve Jahan, F. (2015). Hope Therapy in Depression: A Clinical Case Work. *International Journal of Public Mental Health and Neurosciences*. 2(3): 39-44.

Knight, D. K. ve Kim, E.Y. (2007). Japanese Consumers'need for Uniqueness—Effects on Brand Perceptions and Intention. *Journal of Fashion Marketing and Management*. 11(2): 270-280.

Kobasa, S. C. (1979). Personality and Resistance to Illness. *American Journal of Community Psychology*. 7(4): 413-423.

Korkmazer, F., Ekingen, E. ve Yıldız, A. (2016). Psikolojik Sermayenin Çalışan Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 19(3): 271-281.

Krywulak, T. ve Roberts, M. (2009). Winning the “Generation Wars”—Making The Most of Generational Differences and Similarities in The Workplace. *Canada: The Conference Board of Canada's Centre on The Future Workforce (CFW)*.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*. 19(1): 65-76.

Kuran, E. (01 Ocak 2017). Ayşe Arman -Hürriyet Gazetesi Röportajı. Gençler Gelecekte Ne İstiyor? <http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/ayse-arman/gencler-gelecekte-ne-istiyor-40323192> (12.03.2017).

Kuran, E. (8 Haziran 2013). Yaşasın Y Kuşağı. Hürriyet Gazetesi-Magazin Hattı Ayşe Arman Röportajı. <http://www.hurriyet.com.tr/yasasin-y-kusagi-23465715> (14.07.2016).

Kuzgun, Y. (1985). Psikolojide İnsancı Yaklaşım. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 18(1): 1-17.

Kümbül Güler, B. (2015). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. *Çalışma Yaşamında Davranış- Güncel Yaklaşımlar*. (137-166). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Kümbül Güler, B. ve Başar Sarıipek, D. (2014). Psikolojik Sermayenin Çalışma Hayatına Etkileri. <http://www.turkmetal.org.tr/default.asp?page=arastirmalar&id=14228> (01.04.2018).

Lamm, E. ve Meeks, M. D. (2009). Workplace Fun: The Moderating Effects of Generational Differences. *Employee Relations*. 31(6): 613-631.

Lancaster, L. ve Stillman D. (2002). Clashing Generations. *Futurist*. 36(2): 59.

Larsen, D., Edey, W. ve Lemay, L. (2007). Understanding The Role of Hope in Counselling: Exploring The Intentional Uses of Hope. *Counselling Psychology Quarterly*. 20(4): 401-416.

Larson, M. ve Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 13(1): 45-62.

Larson, R. W. (2000). Toward A Psychology of Positive Youth Development. *American Psychologist*. 55(1): 170-183.

Latif, H. ve Serbest S. (2014). Türkiye’de 2000 Kuşığı ve 2000 Kuşığının İş ve Çalışma Anlayışı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*. 2(4): 133-163.

Latif, H., Uçkun, C. G. ve Demir, B. (2015). Examining the Relationship Between E-Social Networks and The Communication Behaviors of Generation 2000 (Millennials) in Turkey. *Social Science Computer Review*. 33(1): 43-60.

Lazarus, R. (2003). Does The Positive Psychology Movement Have Legs? *Psychological Inquiry*. 14(2): 93-109.

Lepore, S. J. ve Revenson, T. A. (2006). Resilience And Posttraumatic Growth: Recovery, Resistance, and Reconfiguration. *The Foundations of Posttraumatic Growth: An Expanded Framework*. (ss. 24-46). London: Lawrence Erlbaum Associates.

Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J. ve Windsor, J. M. (2012). Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 19(3): 341-354.

Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How Social Networks Form The Concept of The World without Borders (The Case of Lithuania). *Limes*. 3(2): 170-183.

Life Course Associates. The Generational Constellation. <http://www.lifecourse.com/about/method/the-generational-constellation.html> (10.10.2016).

Linley, P. A., Joseph, S., Harrington, S. ve Wood, A. M. (2006). Positive Psychology: Past, Present and (Possible) Future. *The Journal of Positive Psychology*. 1(1): 3-16.

Loughlin, C. ve Barling, J. (2001). Young Workers' Values, Attitudes and Behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74 (4): 543-558.

Lower, J. (2008). Brace Yourself Here Comes Generations Y. *Critical Care Nurse*. 28(5): 80-84.

Lubinski, D. ve Benbow, C. P. (2000). States of Excellence. *American Psychologist*. 55(1): 137-150.

Luszczynska, A., Scholz, U. ve Schwarzer, R. (2005). The General Self-Efficacy Scale: Multicultural Validation Studies. *The Journal of Psychology*. 139(5): 439-457.

Luthans, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 23: 695-706.

Luthans, F. (2002a). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *The Academy of Management Executive*. 16(1): 57-72.

Luthans, F. (2008). *Organizational Behaviour*. USA: McGraw Hill.

Luthans, F. ve Jensen, S. M. (2002). Hope: A New Positive Strength for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*. 1(3): 304-322.

Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*. 33(2): 143-160.

Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*. 33(3): 321-349.

Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2007a). Positive Organizational Behavior in The Workplace: The Impact of Hope, Optimism and Resilience. *Journal of Management*. 33(5): 774-800.

Luthans, F. ve Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Reviews of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 4: 339-366.

Luthans, F., Avey, J. B. ve Avolio, B. J. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*. 21(1): 41-67.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. ve Combs, G. J. (2006). Psychological Capital Development: Toward A Micro-Intervention. *Journal of Organizational Behavior*. 27(3): 387–393.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. Ve Norman, S. M. (2007b). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*. 60: 541-572.

Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. Ve Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring The Relationship with Performance. *Management and Organization Review*. 1(2): 249-271.

Luthans, F., Luthans, K. W. ve Luthans, B. C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Businnes Horizons*. 47(1): 45-50.

Luthans, F., Youssef C. M. ve Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital-Developing The Human Competitive Edge*. USA: Oxford University Press.

Luthans, K. W. ve Jensen, S. M. (2005). The Linkage Between Psychological Capital and Commitment to Organizational Mission. *A Study of Nurses*. 35(6): 304-310.

Luthar, S. S. (2003) Rethinking Resilience. *Resilience and Vulnerability- Adaptation in The Context of Childhood Adversities*. (ss. 243-266). USA: Cambridge University Press.

Luthar, S. S., Cicchetti, D. ve Becker, B. (2000). The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Development*. 71(3): 543-562.

Lynton, N. ve April, K. (2012). Connected But Not Alike: Cross-Cultural Comparison of Generation Y in China and South Africa. *Academy of Taiwan Business Management Review*. Ashridge Business School. 67-80.

MacInnis, D. J. ve Mello, G. E. D. (2005). The Concept of Hope and Its Relevance to Product Evaluation and Choice. *Journal Of Marketing*. 69: 1-14.

Maddi, S. R. (2002). The Story of Hardiness: Twenty Years of Theorizing, Research, and Practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 54(3): 175-185.

Maddux, J. E. (1991). Self-Efficacy. *Handbook of Social and Clinical Psychology: The Health Perspective*. (ss. 57-78). New York: Pergamon Press.
<http://scholarship.richmond.edu/bookshelf/157/> (09.10.2017).

Malone, L. D. (2010). *Individual Differences and Stress Reactions As Predictors of Performance in Pilot Trainees*. (Master Thesis). Philadelphia: The Pennsylvania State University Master Of Science.

Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. From Essays on The Sociology of Knowledge. *Taylor and Francis Books*. UK. 276-322. (1998).

Mannheim, K. (2004). *İdeoloji ve Ütopya*. Çev. Mehmet Okyayuz. Ankara: Epos Yayınları.

Martin, C. A. (2005). From High Maintenance to High Productivity What Managers Need to Know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*. 37(1): 39 – 44.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row Publishers.

Maslow, A. H. (2001). *İnsan Olmanın Psikolojisi*. Çev. Okhan Gündüz. İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.

Massimini, F. ve Delle Fave, A. (2000). Individual Development in A Bio-cultural Perspective. *American Psychologist*. 55(1): 24-33.

Masten, A. S. (2001). Ordinary Magic: Resilience Processes in Development. *American Psychologist*. 56(3): 227-238.

Masten, A. S., ve Reed, M. J. (2002). Resilience in Development. *The Handbook of Positive Psychology*. (ss. 117-131). New York: Oxford University Press.

Mccrindle, M. ve Wolfinger. E. (2011). Generations Defined. The ABC of XYZ- Understanding The Global Generations. (ss. 1-22). Australia: UNSW Press Book.

Mcleod, S. (2011). Bobo Doll Experiment. Simply Psychology. <https://www.simplypsychology.org/bobo-doll.html> (13.10.2017).

Mengi, Z. (2009). <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>. (11.12.2016).

Mercan, N., Demirci, K., Ergun Özler, D. ve Oyur, E. (2015). İş Yaşamında Yalnızlık, Duygusal Zeka ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 4(5): 197-211.

Mesutoğlu N. (2013). Çekilin Yoldan Z Kuşağı Geliyor. <http://www.kigem.com/cekilin-yoldan-z-kusagi-geliyor.html> (05.05.2016).

Mishra, A. K. ve Mishra, K. E. (2011). Positive Organizational Scholarship and Trust in Leaders. 449-461. Chapter 34. (16.03.2017). <http://www.trustiseverything.com/wp-content/uploads/2011/09/mishra-and-mishra-positive-organizational-scholarship-and-leadership-chapter-34-in-cameron-et-al1.pdf>

Myers, D. G. (2000). The Funds, Friends, and Faith of Happy People. *American Psychologist*. 55(1): 56-67.

Narcıkara, E. (2017). Örgüt Ortamında Artarak Yükselen Olumluluk: Pozitif Örgüt Okulu Perspektifi. *İş'te Davranış Dergisi*. 2(1): 20-33.

Nguyen, T. D. ve Nguyen, T. T. M. (2011). Psychological Capital, Quality of Work Life, And Quality of Life of Marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macromarketing*. 32(1): 87-95.

Norman, S. M., Avey, J., Nimnicht, J. L., ve Pigeon, N. G. (2010). The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 17(4): 380-391.

Novak, J. University of Phoenix. Texas A&M University. The Six Living Generations in America. <http://www.marketingteacher.com/the-six-living-generations-in-america/> (19.09.2016).

Ocak, M. ve Güler, M. (2016). Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Bosnalı Öğretmenler Üzerine Görgül Bir Araştırma. 4. Örgütsel Davranış Kongresi. (ss. 215-220). Düzenleyen Adana Çukurova Üniversitesi. Adana. 4-5 Kasım 2016.

Ocak, M., Güler, M. ve Basım, H. N. (2016). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Tutumları Üzerine Etkisi: Bosnalı Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 6(1): 113-130.

Oksay, R. (25 Mayıs 2012). http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/diger/345204/Asiri_ozguven_mutsuz_ediyor_.html (02.01.2017).

Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 470. 100. Doğum Yılında Atatürk'e Armağan Dizisi: 13. Ankara: Sevinç Matbaası.

Oruç, M. Ş. (27 Aralık 2015). Yeni Şafak. Toplum Mühendisleri Z Kuşağı İçin Ne Planlıyor? <http://www.aksahaber.org/toplum-muhendisleri-z-kusagi-icin-ne-planliyor.html> (15.04.2016).

Öge, S. ve Kaplan, M. (2017). Girişimcilik Eğitiminde Pozitif Psikolojik Sermayenin Rolü Üzerine Bir Değerlendirme. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(4): 28-33.

Öğülmüş, S. (2001). Bir Kişilik Özelliği Olarak Yılmazlık. *1. Ulusal Çocuk ve Suç Sempozyumu: Nedenler ve Önleme Çalışmaları*. 29-30 Mart. Ankara.

Öz, Ü. (2015). *XYZ Kuşaklarının Özellikleri ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdemir, A. (2010). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Yayınları.

Özkalp, E. (2009) Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. (ss. 491-497). Düzenleyen Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü. Eskişehir. 21-23 Mayıs 2009.

Özkan, Ü. A. Ve Börekçi, D. Y. (2013). Farklı Lider-Üye ve Ekip-Üye Etkileşim Kalitesi Kombinasyonlarının Göreceli Yoksunluk ve Pozitif Örgütsel Davranış Bağlamında İş Sonuçlarına Etkisi. *1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. (ss. 110-115). Düzenleyen Sakarya Üniversitesi. İşletme Fakültesi. Sakarya. 15-16 Kasım 2013.

Özyakışır, D. (2011). Beşeri Sermayenin Ekonomik Kalkınma Sürecindeki Rolü: Teorik Bir Değerlendirme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 6(1): 46-71.

Palese, A., Pantali G. ve Saiani, L. (2006). The Management of A Multigenerational Nursing Team with Different Qualifications. *The Health Care Manager*. 25(2): 173-193.

Parry, E. ve Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*. 13(1): 79-96.

Peterson, C. (2000). The Future of Optimism. *American Psychologist*. 55(1): 44-55.

Peterson, S. J. ve Luthans, F. (2003). The Positive Impact and Development of Hopeful Leaders. *Leadership and Organization Development Journal*. 24(1): 26-31.

Peterson, S., Luthans, F. Avolio, B., Walumbwa, F., ve Zhang, Z. (2005). Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach. *Personnel Psychology*. 64: 427-450.

Piotrowski, N. A. (2005). *Psychology Basics*. Google E-book. USA: Salem Press.

Polatcı, S. (2014). Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 14(1): 115-124.

Pozam, M. (03 Eylül 2014). Z Kuşağı Gümbür Gümbür Geliyor! <https://ikiletisim.wordpress.com/2014/09/03/z-kusagi-gumbur-gumbur-geliyor/> (03.11.2016).

PricewaterhouseCoopers. (2008). Managing Tomorrow's People Millennials at Work: Perspectives from A New Generation. 1-21.

Puybaraud, M., (2010). Generation Y and The Workplace: Annual Report 2010. *Global Workplace Innovation*. Johnson Controls.

Raines, C. (2002). Managing Millennials in Connecting Generations. <http://www.generationsatwork.com/articles/millenials.htm> (13.06.2016).

Ralston D. A., Gustafson D. J., Cheung F. M., ve Terpstra R. H. (1993). Differences in Managerial Values: A Study of U.S., Hong Kong and PRC Managers. *Journal of International Business Studies*. 24(2): 249-275.

Rego, A., Marquez, C., Leal, S., Sousa, F. ve Cunha, M. P. (2010). Psychological Capital and Performance of Portuguese Civil Servants: Exploring Neutralizers in The Context of An Appraisal System. *The International Journal of Human Resource Management*. 21(9): 1531-1552.

Roberts, J. A. ve Manolis, C. (2000). Baby Boomers and Busters: An Exploratory Investigation of Attitudes Toward Marketing, Advertising and Consumerism. *Journal of Consumer Marketing*. 17(6): 481 – 497.

Roberts, L. M., Spreitzer, G., Dutton, J. Quinn, R. Heaphy, E. ve Barker, B. (2005). How to Play to Your Strengths. *Harvard Business Review*. 1-7.

Roberts, S. J., Scherer, L. L., ve Bowyer, C. J. (2011). Job Stress and Incivility: What Role Does Psychological Capital Play? *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 20(10): 1-10.

Romero, M. (1989). *Hope and Outcome Anticipation*. (Doctoral Dissertation). Boston: University of Massachusetts.

Rutter, M. (1993). Resilience: Some Conceptual Considerations. *Journal of Adolescent Health*. 14: 626-631.

Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being. *American Psychologist*. 55(1): 68-78.

Salahuddin, M. M. (2010) Generational Differences Impact on Leadership Style and Organizational Success. *Journal of Diversity Management*. 5(2): 1-6.

Salovey, P., Rothman, A. J., Detweiler, J. B. ve Steward, W. T. (2000). Emotional States and Physical Health. *American Psychologist*. 55(1): 110-121.

Sargut, S. (2006). Sosyal Sermaye: Yapının Sunduğu Bir Olanak Mı, Yoksa Bireyin Amaçlı Eylemi Mi? *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*. (12): 1-13.

Sayers, R. (2007). The Right Staff from X to Y: Generational Change and Professional Development in Future Academic Libraries. *Library Management*. 28(8/9): 1-20.

Scheier, M. F. ve Carver, C. S. (1985). Optimism, Coping and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies. *Health Psychology*. 4(3): 219-247.

Scheier, M. F. ve Carver, C. S. (1992). Effects of Optimism on Psychological and Physical Well-Being: Theoretical Overview and Empirical Update. *Cognitive Therapy and Research*. 16(2): 201-228.

Scheier, M. F., Carver, C. S. ve Bridges, M. W. (1994). Distinguishing Optimism from Neuroticism (and Trait Anxiety, Self-Mastery, and Self-Esteem): A Reevaluation of The Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*. 67(6): 1063-1078.

Schneider, S. L. (2001). In Search of Realistic Optimism-Meaning, Knowledge, and Warm Fuzziness. *American Psychologist*. 56(3): 250-263.

Schulman, P. (1999). Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 19(1): 31-37.

Schuman, H. ve Scott, J. (1989). Generations and Collective Memories. *American Sociological Review*. 54(3): 359-381.

Schwartz, B. (2000). Self-determination: The Tyranny of Freedom. *American Psychologist*. 55(1): 79-88.

Seer, B. (2009). İş Gücü Piyasasında Sosyal Sermaye. *Kamu İş Dergisi*. 10(3): 103-130.

Seçkin Büyük, S. (2005). Biz Kuşağı Geliyor. http://www.capital.com.tr/ekonomi/makro-ekonomi/biz-kusagi-geliyor_haberdetay-3705 (13.09.2016).

Seligman, M. E. P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology- An Introduction. *American Psychologist*. 55(1):5-14.

Seligman, M. E. P. (2006). *Learned Optimism- How to Change Your Mind and Your Life*. Vintage Books. New York: A Division Of Random House Inc.

Sever İşçimen, D. (2012). *Y Kuşağı alışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılanma Düzeyi İle Kurumsal Bağılılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Baheşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Shaw, S. ve Fairhurst, D. (2008). Engaging A New Generation of Graduates. *Education and Training*. 50(5): 366-378.

Shorey, H. S., Snyder, C. R., Rand, K. L. Ve Hockemeyer, J. R. (2002). Somewhere Over The Rainbow: Hope Theory Weathers Its First Decade. *Psychological Inquiry*. 13(4): 322-331.

Simonton, D. K. (2000). Creativity: Cognitive, Personal, Developmental, and Social Aspects. *American Psychologist*. 55(1): 151-158.

Smola, K. W. ve Sutton, C. D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for The New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*. 23(4): 363-382.

Snyder, C. R. (2002). Hope Theory: Rainbows in The Mind. *Psychological Inquiry*. 13(4): 249-275.

Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M. (1991). The Will and The Ways: Development and Validation of An Individual-Differences Measure of Hope. *Journal of Personality and Social Psychology*. 60(4): 570-585.

Snyder, C. R., Lapointe, A. B., Crowson, J. J. ve Early, S. (1998). Preferences of High and Low Hope People for Self-Referential Input. *Cognition and Emotion*. 12(6): 807-823.

Snyder, C. R., v.d. (1996). Development and Validations of The State of Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1-26.

Snyder, C. R., v.d. (2000). The Role of Hope in Cognitive-Behavior Therapies. *Cognitive Therapy and Research*. 24(6): 747-762.

Snyder, C.R. (2000). Handbook Of Hope. <https://www.elsevier.com/books/handbook-of-hope/snyder/978-0-12-654050-5> San Diego: Academic Press. Google E-book. (02.11.2017).

Solomon, M. Bamossy, G. Askegaard, S. ve Hogg, M. K. (2006). *Consumer Behaviour: A European Perspective*. England: Pearson Education.

Speier, C. ve Frese, M. (1997). Generalized Self-Efficacy As A Mediator and Moderator between Control and Complexity at Work and Personal Initiative: A Longitudinal Field Study in East Germany. *Human Performance*. 10(2): 171-192.

Spitznas, T. J. (1998). Generation X: Why So Glum? *Fairfield County Business Journal*. 37(50): 1.

Spreitzer, G. M. (2006). Leading to Grow and Growing to Lead: Leadership Development Lessons from Positive Organizational Studies. *Organizational Dynamics*. 35(4): 305-315.

Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. 124(2): 240-261.

Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998a). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*. 26(4): 62-74.

Staples, H. (2014). *The Generational Divide: Generational Differences in Psychological Capital*. (A Dissertation). University of The Incarnate Word.

Sujansky, J. (2002). The Critical Care and Feeding of Generation Y Workforce. 81(5): 15.

Sullivan, S.E., Forret, M.L., Carraher, S.M., ve Mainiero, L.A. (2009). Using the Kaleidoscope Career Model to Examine Generational Differences in Work Attitudes. *Career Development International*. 14(3): 284-302.

Süral Özer, P., Eriş, E. D. ve Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 38: 123-142.

Süral Özer, P., Topaloğlu, T. ve Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013a). Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi. *Ege Akademik Bakış*. 13(4): 437-447.

Sweet, J. ve Swayze, S. (2017). The Multi-Generational Nursing Workforce: Analysis of Psychological Capital by Generation and Shift. *Journal of Organizational Psychology*. 17(4): 19-28.

Şahin, M., vd. (2012). Öznel İyi Oluşu Açıklamada Umut ve Yaşamda Anlamların Rolü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 20(3): 827-836.

Tarhan, N. Gümüşel, O. ve Sayım, A. (2014). *Pozitif Psikoloji*. İstanbul: Timaş Yayınları.

Tarhan, U. (2017). *T-İnsan*. İstanbul: Ceres Yayınları.

Taşğın, E. ve Çuhadaroglu Çetin, F. (2006). Ergenlerde Majör Depresyon: Risk Etkenleri, Koruyucu Etkenler ve Dayanıklılık. *Çocuk Ve Ergen Ruh Sağlığı Dergisi*. 13(2): 87-94.

Taylor, C. J. C. (2008). *The Validity of Generation Theory As A determinant of The Sociocultural Values of Canadian Forces Personnel*. Canadian Forces College.

Taylor, S. E., Kemeny, M. E., Reed, G. M., Bower, J. E. ve Gruenewald, T. L. (2000). Psychological Resources, Positive Illusions, and Health. *American Psychologist*. 55(1): 99-109.

Terzi, Ş. (2006). Kendini Toparlama Gücü Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 206(3): 77-86.

Theimann, N.M., April, K. ve Blass, E. (2006). Context Tension: Cultural Influences on Leadership and Management Practice. *Reflections*. 7(4): 1-23.

Tolbize A. (16 Ağustos 2008). Generational Diferences in the Workplace. Research and Training Center on Community Living at the University of Minnesota. 1-21. http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_dif_workplace.pdf (11.05.2016).

Toor, S. ve Ofori, G. (2010). Positive Psychological Capital As A Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations. *Journal of Construction Engineering and Management*. 1-12.

Topaloğlu, T. (2013). *Psikolojik Sermaye: Psikolojik Sermaye İle İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi*. (Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Topçu, M. K. ve Ocak, M. (2012). Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Türkiye ve Bosna-Hersek Sağlık Çalışanları Örneği. *Konferans Metinleri*. (ss. 1-5). Mayıs 2012.

Topçuoğlu, M. Cem (2007). İyi de Kim Bu Y'ler? *Aydın Sözü Reklamcılar Derneği Dergisi*.

Toruntay, H. (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Töremen, F. ve Demir, S. (2016). Sahip Oldukları Psikolojik Sermayenin Öğretmenlerin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13(34): 166-179.

Tösten, R. ve Özgan, H. (2017). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algılarının İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 16(62): 867-889.

Tsui, B., Hughes L. Q. (2001). Generation Next. Advertising Age. <http://adage.com/article/news/generation/55731/> (17.10.2016).

Tugade, M. M., Fredrickson, B. L. ve Barrett, L. F. (2004). Psychological Resilience and Positive Emotional Granularity: Examining The Benefits of Positive Emotions on Coping and Health. *J Pers.* 72(6): 1161-1190.

TUIK Haber Bülteni. (31 Ocak 2017). Sayı: 24638. Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, 2016 Yılı. www.tuik.gov.tr (03.03.2017).

Tuna, B. (5 Ekim 2002). Sadakatsiz Z Kuşağı Geliyor. <http://www.hurriyet.com.tr/sadakatsiz-z-kusagi-geliyor-101868> (16.11.2016).

Tusaie, K. Ve Dyer, J. (2004). Resilience: A Historical Review of The Construct. *Holistic Nursing Practice.* 18: 3-9.

Tutgun Ünal, A. (2013). Nesiller Ayrılıyor: X, Y ve Z Nesilleri. <http://www.acikbilim.com/2013/09/dosyalar/nesiller-ayriliyor-x-y-ve-z-nesilleri.html> (01.03.2016).

Tüfür, M. (Mayıs 2011). Türkiye'nin Y Kuşağı. Conento Araştırma Şirketi. Mediacat Özel Eki. 34-36. <http://www.conento.com.tr/TR/> (17.07.2016).

Türk, A. (2017). *Değişimi Değiştiren Geleceği Dönüştüren Y Kuşağı*. İstanbul: Kafekültür Yayıncılık.

Türk, E. (20 Eylül 2013). Kuşak Kuşak Teknoloji ve Sosyal Hayat. İstanbul Fikir Araştırmaları Merkezi. <http://isfam.org/kusak-kusak-teknoloji-ve-sosyal-hayat/> (07.01.2017).

Türkmenoğlu, İ. (2017). *Pozitif Yönetim- İşyerinde Keyifli Ortam Yaratmak*. Ankara: Elma Yayınevi.

Türsen, D. (09 Mayıs 2016). Hürriyet Gazetesi. Ya Bir Gün Müdürler Yok Olursa. <http://www.hurriyet.com.tr/ya-bir-gun-mudurler-yok-olursa-40101359> (30.12.2016).

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. ve Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*. 36(5): 1117-1142.

Uslu, T. Gündoğdu, Z. ve Şahin, D. R. (2012). Pozitif Psikoloji Çerçevesinden Örgüt İklimi ve Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Güçlenmesi Aracılığıyla Mesleki Özdeşleşmeye Etkileri. 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı*. (ss. 106-111). Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi. İzmir. 24-26 Mayıs 2012.

Uysal, İ. (2013). Akademisyenlerin Genel Öz Yeterlilik İnançları: AİBÜ Eğitim Fakültesi Örneği. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 3(2): 144-151.

Ünay, E. (9 Aralık 2011). Baby Boomer Nedir?. <http://www.yaslanmasanati.com/2011/12/baby-boomer-teriminin-anlami.html> (16.08.2016).

Ünüsan Atak, N. (2016). *X-Y-Z Kuşakları ve Kuşaklar Arası Farklılık Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Vaillant, G. E. (2000). Adaptive Mental Mechanisms: Their Role in A Positive Psychology. *American Psychologist*. 55(1): 89-98.

Wagnild, G. ve Young, H. (1993). Development and Psychometric Evaluation of The Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*. 1(2): 165–178.

Washburn, E. T. R. (2000). The Five Generations. *Physician Executive*. 26(1): 1.

Weingarten, R. M. (2009). Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View of Team Building in The Emergency Department. *Journal of Emergency Nursing*. 35(1): 27-30.

Westerman, J. W. ve Yamamura, J. H. (2007). Generational Preferences for Work Environment Fit: Effects on Employee Outcomes. *Career Development International*. 12(2): 150-161.

Williams, S. (2010). Welcome To Generation Z. *B&T Magazine*. 60 (2731) : 12.

Winner, E. (2000). The Origins and Ends of Giftedness. *American Psychologist*. 55(1): 159-169.

Wolin, S. J. ve Wolin, S. (1993). *The Resilient Self: How Survivors of Troubled Families Rise Above Adversity*. (Google E-book). New York: Villard Books.

Wood, R. ve Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *The Academy of Management Review*. 14(3): 361-384.

Wright, T. A. (2003). Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come. *Journal of Organizational Behavior*. 24: 437-442.

Wright, T. A. ve Cropanzano, R. (2004). The Role of Psychological Well-being in Job Performance: A Fresh Look at An Age-Old Quest. *Organizational Dynamics*. 33(4): 338-351.

Wroblewski, K. K. ve Snyder, C. R. (2005). Hopeful Thinking in Older Adults: Back to The Future. *Experimental Aging Research*. 31(2): 217-233.

www.tdk.gov.tr ‘Kuşak Nedir?’ (28.08.2016).

Yaşın, T. (2016). *Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş, Akış Deneyimi, İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkileri*. (Doktora Tezi). Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yerlikaya, İ. (2014). Bilişsel-Davranışçı Yaklaşım ve Hobi Terapiye Dayalı Umut Eğitimi Programlarının İlköğretim Öğrencilerinin Umutsuzluk Düzeyine Etkisi. *Route Educational and Social Science Journal*. 1(1): 35-43.

Yıldırım, N. (10 Nisan 2013). X’den Sonra Z’den Önce: CEO Kuşağı. <http://bilgicagi.com/xden-sonra-zden-once-ceo-kusagi-3/> (21.11.2016).

Yıldız, B. ve Yıldız, H. 9. (2015). X ve Y Kuşağı Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi. *Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi*. Düzenleyen Marmara Üniversitesi. İstanbul. 8-9 Ekim 2015.

Yıldız, H. (2015). *Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Güven*. Saarbrücken, Germany: OmniScriptumGmbH&Co. KG. Türkiye Alım Kitapları.

Yıldız, H. (2017). X ve Y Kuşağı Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırılması. *YDÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 10(1): 128-152.

Yıldız, H. ve Örüçü, E. (2016). Sağlık Sektörü Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 14(1): 269- 285.

Yolbular Okan, E. ve Yalman, N. (2013). Türkiye’de Tartışmalı Reklamlar: Kuşaklar Arası Karşılaştırma. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. 31(2): 135-152.

Yüzbaşıoğlu, S. (13 Nisan 2012). Kuşaklar X,Y,Z Diye Ayrıştı Pazarlamacıların Kafası Karıştı. <http://www.dunya.com/ozel-dosya/isim-iletisim/kusaklar-x-y-z-diye-ayristi-pazarlamacilarin-kafasi-karisti-haberi-171279> (12.08.2016).

Zeeshan, A. ve Iram, A. (2012). Generational Diversity: Strategies to Bridge The Diversity Gap. *International Journal of Engineering and Management Science*. 3(3): 315-318.

Zemke, R., Raines, C. ve Filipczak, B. (2013). *Generations at Work-Managing The Clash of Boomers, Ggen Xers and Gen Yers in The Workplace*. Google e-book. USA: AMACOM (A Division of American Management Association).

Zhao, Z. ve Hou, J. (2009). The Study on Psychological Capital Development of Intrapreneurial Team. *International Journal of Psychological Studies*. 1(2): 35-40.

Investopedia. What Is Economic Capital?
<https://www.investopedia.com/terms/e/economic-capital.asp> (12.05.2018).

Karagül, M. (2003). Beşeri Sermayenin Ekonomik Büyümeyle İlişkisi ve Etkin Kullanımı. *Akdeniz İİBF Dergisi*. (5): 79-90.



EKLER

EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı çerçevesinde, “Uluslararası Bir Şirkette Farklı Kuşaklara Ait Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezi için veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden, soruları samimiyetle cevaplandırmanız, çalışmanın güvenilirliğini arttıracaktır. İlgi göstererek ve zaman ayırarak araştırmaya katkı verdiğiniz için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Cansu EROL

cns_eri@hotmail.com

Araştırma soruları örnekleme online olarak gönderilmiştir, gönderim linki şöyledir;

<http://www.surveey.com/SurveyStart.aspx?lang=1&surv=9bfb74c1a1464e69a5672c4379ae1909>

Demografik değişkenlere ait sorular aşağıdaki gibidir;

Doğum Yılınız	1950
	1951
	1952
	1953
	1954
	1955
	1956
	1957
	1958
	1959
	1960
	1961
	1962
	1963
	1964
	1965

	1966
	1967
	1968
	1969
	1970
	1971
	1972
	1973
	1974
	1975
	1976
	1977
	1978
	1979
	1980
	1981
	1982
	1983
	1984
	1985
	1986
	1987
	1988
	1989
	1990
	1991
	1992
	1993
	1994

Cinsiyetiniz	Kadın
	Erkek

Medeni Haliniz	Bekar
	Evli
	Boşanmış

Eğitim Durumunuz	Lise
	Üniversite
	Yüksek Lisans
	Doktora

Göreviniz	Eleman
	Yönetici Asistanı
	Uzman Yardımcısı
	Uzman
	Kıdemli Uzman
	Sorumlu
	Kıdemli Sorumlu
	Müdür
	Mühendis
	Danışman
	Denetçi
	Genel Müdür Yardımcısı

Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz	1 Yıldan Az
	1-5 Yıl
	6-10 Yıl
	11-15 Yıl
	16-20 Yıl
	20 Yıldan Fazla

Pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ait sorular aşağıdaki gibidir;

Bo yu tla r	Psikolojik Sermaye Soruları	1- Hiç Katıl mıyo rum	2- Katı lmıy oru m	3- Ka rar sızı m	4- Kat ılıy oru m	5- Tama men Katılıy orum
Öz yeterlilik	1- Bir çözüm bulmak amacıyla uzun vadeli bir sorunu incelerken kendime güvenirim.					
	2- Yönetim ile yapılan toplantılarda çalışma alanımı temsil ederken kendime güvenirim.					
	3- İşletmenin stratejisi ile ilgili tartışmalara katkıda bulunurken kendime güvenirim.					

	4- Çalışma alanımda hedefler belirlerken kendime güvenirim.					
	5- İşletme dışından kişilerle (Örneğin; tedarikçiler, tüketiciler, vb.) problemleri tartışmak için iletişime geçerken kendime güvenirim.					
	6- Bir grup çalışma arkadaşşıma bilgi sunarken kendime güvenirim.					
Umut	7- Çalışırken kendimi bir çıkmazda hissedersen, bu durumdan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.					
	8- Şu anda, büyük bir enerjiyle işimdeki amaçlarımı gerçekleştirmeye çalışıyorum.					
	9- Bana göre herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.					
	10- Şu anda kendimi işimde oldukça başarılı görüyorum.					
	11- Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için pek çok yol düşünebilirim.					
	12- Şu anda, işimde kendim için belirlediğim hedefleri tutturabildiğimi düşünüyorum.					
Dayanıklılık	13- İşimde bir terslikle karşılaştığımda, bundan kurtulup işime devam etmekte sıkıntı yaşıyorum.					
	14- İşimde karşılaştığım zorlukları genellikle öyle ya da böyle çözüyorum.					
	15- İşimde gerektirdiği takdirde yalnız kalabilir, "kendi başımın çaresine" bakabilirim.					
	16- İşimde karşılaştığım stresli durumların					

	üstesinden kolaylıkla gelirim.					
	17- İşimdeki zorlu zamanları atlatabilirim çünkü daha önce de zorluklarla karşılaştım.					
	18- Bu işte birçok şeyin aynı anda üstesinden gelebileceğimi hissediyorum.					
İyimserlik	19- İşimde bazı şeyler belirsizleştğinde, genellikle olabilecek en iyi şeyin gerçekleşeceğine inanırım.					
	20- Eğer işimle ilgili bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa öyle gider.					
	21- İşimle ilgili konulara her zaman iyi tarafından bakarım.					
	22- İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserim.					
	23- Bu işte, olaylar hiçbir zaman benim istediğim şekilde yürümez.					
	24- İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşırım.					