



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI İLE PSİKOLOJİK  
SERMAYE:SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Mustafa Gökhan BİTMİŞ

Doktora Tezi

Ankara, 2014



**ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI İLE PSİKOLOJİK SERMAYE:SAĞLIK  
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Mustafa Gökhan BİTMİŞ

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2014

## KABUL VE ONAY

Mustafa Gökhan BİTMIŞ tarafından hazırlanan "Öncülleri ve Sonuçları ile Psikolojik Sermaye:Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma, 13/06/2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Özlem ATAV (Başkan)



Prof. Dr. Azize ERGENELİ (Danışman)



Prof. Dr. Semra GÜNEY



Doç. Dr. Selin Metin CAMGÖZ



Yrd. Doç. Dr. Pınar Bayhan KARAPINAR

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

PROF. DR. YUSUF ÇELİK

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

16.06.2014



---

Mustafa Gökhan BİTMİŞ

## TEŞEKKÜR

Tez sürecimin en başından beri her zaman yanımda olan ve yardımını hiçbir zaman esirgemeyen, aydınlatan, ufuk aan ve motive eden değerli tez danışmanım Prof. Dr. Azize ERGENELİ'ye minnettarım.

Ayrıca doktora eğitimim süresince bilgi ve deneyimlerinden faydalandığım değerli hocalarıma,

Yorumları ve yönlendirmeleri ile çalışmama sunmuş oldukları katkılar nedeniyle tez jüri üyesi değerli hocalarım; Prof. Dr. Semra GÜNEY, Prof. Dr. Özlem ATAY, Doç. Dr. Selin METİN CAMGÖZ ve Yrd. Doç. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR'a,

Doktora eğitimim süresince bana her zaman destek olan değerli hocalarım Prof. Dr. Akif ERGİN, Prof. Dr. Mehmet Baha KARAN ve Prof. Dr. Mustafa Ömer İPÇİ'ye,

Bir akademisyen olarak yetişmemde büyük emekleri olan değerli hocalarım Prof. Dr. Ülkü DİCLE, Prof. Dr. İ. Atilla DİCLE ve Prof. Dr. E. Abdulgaffar AĞAOĞLU'na,

Doktora eğitimime bursiyerleri olarak verdikleri destekten ötürü Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) ve Bilim İnsanı Destekleme Dairesi Başkanlığı'na en içten teőekkürlerimi sunarım.

Son olarak doktora programım süresince her an yanımda olan ve desteklerini her zaman içtenlikle hissettiren aileme ve tüm dostlarıma sonsuz teőekkürler...

## ÖZET

Bitmiş, Gökhan Mustafa. *Öncülleri ve Sonuçları ile Psikolojik Sermaye: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Ankara, 2014.

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajını yakalayabilmesi ve insan kaynağını etkili bir şekilde kullanarak örgütsel amaçlara ulaşabilmesi adına psikolojik sermaye büyük bir önem taşımaktadır. Bu çalışmada psikolojik sermaye merkezi bir konumda ele alınarak onu tetikleyebilecek bireysel ve örgütsel değişkenler; psikolojik sermayenin etkilediği sonuç değişkenleri bütüncül bir model çerçevesinde incelenmiştir. Bireysel bir değişken olarak duygusal zekânın, örgütsel bir değişken olarak ise örgütsel desteğin bireylerde psikolojik sermayenin gelişimine neden olabileceği düşünülmüştür. Psikolojik sermayenin de sonuç değişkenleri olarak örgütsel bağlılık, bireysel performans ve tükenmişliği etkilemesi beklenmektedir. Bu altı değişken bütüncül bir model kapsamında yüz yüze etkileşimin yoğun olarak yaşandığı, bağımlı rolleri yüksek olan ve bir ekip halinde çalışan doktorlar ve hemşirelerden oluşan 463 sağlık çalışanı üzerinde sınanmıştır. Araştırma hipotezlerinin testi için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Sonuçlarda, duygusal zekâ ve örgütsel desteğin psikolojik sermayeyi olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Psikolojik sermaye de örgütsel bağlılık ve bireysel performansı anlamlı ve olumlu yönde etkilerken tükenmişlik düzeyini ise anlamlı ve ters yönde etkilemektedir.

Ayrıca bu çalışmada psikolojik sermayenin aracılık etkisi hem Baron ve Kenny (1986) yaklaşımı hem de önyükleme yöntemi ile değerlendirilmiştir. Buna göre psikolojik sermaye; duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişkilerde tam aracı, duygusal zekâ ile bireysel performans değişkenleri arasındaki ilişki de ise kısmi aracılık rolü oynamaktadır. Aynı şekilde psikolojik sermaye; algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişkilerde kısmi aracı, algılanan örgütsel destek ile bireysel performans değişkenleri arasındaki ilişki de ise tam

aracılık etkisine sahiptir. Araştırma sonuçları tartışılarak gelecek araştırmalar için bazı öneriler sunulmuştur.

### **Anahtar Sözcükler**

Psikolojik sermaye, duygusal zekâ, algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık, bireysel performans, tükenmişlik, sağlık çalışanları



## ABSTRACT

Bitmiş, Gökhan Mustafa. *The Antecedents and Consequences of Psychological Capital: A Study of Health Workers*. Ph.D. Dissertation, Ankara, 2014.

Psychological capital is a very vital concept for the organizations in order to attain sustainable competitive advantage and reach organizational goals by using human resources effectively. This study handles the position of psychological capital in center and then investigates both individual and organizational variables, which trigger psychological capital and also examines the outcome variables, which psychological capital affects, in the context of an integrated model. It is expected that emotional intelligence as an individual variable and perceived organizational support as an organizational variable can stimulate psychological capital to flourish and psychological capital may affect outcome variables such as organizational commitment, individual performance, and burnout. These six variables have been analyzed within an integrated model by using a sample of 463 health workers that is composed of doctors and nurses, which work as a team, have high role dependency, and have intense face to face contact. Structural equation modeling is employed in order to test the research hypotheses. Results show that emotional intelligence and organizational support affect psychological capital significantly and positively. Psychological capital affects organizational commitment and individual performance significantly and positively, while it negatively and significantly affects burnout.

Also, this study evaluates the mediating effect of psychological capital by using both Baron & Kenny (1986) approach and bootstrapping method. Accordingly, psychological capital plays full mediating role for the relationships between emotional intelligence, organizational commitment, and burnout; while it partially mediates the relationship between emotional intelligence and individual performance. Similarly, psychological capital plays partial mediating role for the relationships between perceived organizational support, organizational commitment, and burnout; while it fully mediates the relationship

between perceived organizational support and individual performance. Results are discussed and some suggestions for future research are offered.

**Key Words**

Psychological capital, emotional intelligence, perceived organizational support, organizational commitment, individual performance, burnout, health workers

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	i
BİLDİRİM.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

### 1. BÖLÜM

#### PSİKOLOJİK SERMAYE

1.1. PSİKOLOJİK SERMAYE VE POZİTİF PSİKOLOJİ.....	5
1.1.1. Pozitif Duruma Özgü Kapasiteler.....	12
1.1.1.1. Öz Yeterlilik.....	13
1.1.1.1.1. Öz yeterlilik Algısı ve Performans İlişkisi.....	19
1.1.1.1.2. Kolektif yeterlilik.....	20
1.1.1.2. Umut.....	21
1.1.1.2.1. Umut ve Performans İlişkisi.....	26
1.1.1.3. İyimserlik.....	28
1.1.1.4. Dayanıklılık.....	35
1.1.2. Psikolojik Sermaye.....	45
1.2. PSİKOLOJİK SERMAYE VE BAZI DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	53

## 2. BÖLÜM

### PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÖNCÜL VE SONUÇ DEĞİŞKENLERİNİN TANIMLANMASI

2.1. PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÖNCÜL DEĞİŞKENLERİ .....	64
2.1.1. Duygusal Zekâ .....	64
2.1.2. Algılanan Örgütsel Destek.....	71
2.2. PSİKOLOJİK SERMAYENİN SONUÇ DEĞİŞKENLERİ.....	77
2.2.1. Örgütsel Bağlılık.....	77
2.2.2. Bireysel Performans.....	80
2.2.3. Tükenmişlik .....	84
2.3. ARAŞTIRMANIN ÖNCÜL VE SONUÇ DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	87

## 3. BÖLÜM

### PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÖNCÜL VE SONUÇLARI ÜZERİNE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE KAPSAMI .....	95
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	95
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	96
3.3.1. Araştırmanın Modeli.....	96
3.3.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	97
3.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ .....	99
3.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇÜM ARAÇLARI.....	104
3.5.1. Araştırma Değişkenlerinin Türkçeye Uyarlanma Süreci.....	105
3.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliği.....	105
3.5.2.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği Geçerlilik Analizi .....	109
3.5.2.2. Duygusal Zekâ Ölçeği Geçerlilik Analizi .....	112
3.5.2.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Geçerlilik Analizi.....	113
3.5.2.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik Analizi.....	114
3.5.2.5. Bireysel Performans Ölçeği Geçerlilik Analizi.....	115

3.5.2.6. Tükenmişlik Ölçeğinin Geçerlilik Analizi .....	115
3.5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği .....	116
3.5.4. Ortak Yöntem Varyansı (Common Method Variance).....	118
3.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER .....	120
3.7. BULGULAR .....	123
3.7.1. Betimleyici İstatistikler.....	123
3.7.2. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar.....	124
3.7.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Araştırma Değişkenlerinin İncelenmesi .....	126
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	135
KAYNAKÇA .....	146
EKLER .....	179

## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Sermaye Türlerinin Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Sundukları Bir Takım Özelliklerin Kıyaslanması.....	49
Tablo 2: 1928-2012 Yılları İtibarı ile Türkiye'deki Doktor ve Hemşire Sayısı .....	100
Tablo 3: Uyum İstatistikleri Kabul Edilebilir Değer Ölçütleri .....	109
Tablo 4: Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa ve Orijinal Hali Uyum İyiliği İstatistikleri .....	111
Tablo 5: Duygusal Zekâ Ölçeği Model Uyum İyiliği İstatistikleri .....	113
Tablo 6: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Model Uyum İyiliği İstatistikleri.....	114
Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Model Uyum İyiliği İstatistikleri.....	114
Tablo 8: Tükenmişlik Ölçeği Model Uyum İyiliği İstatistikleri .....	116
Tablo 9: Ölçüm Araçlarının Güvenilirlik Katsayıları .....	117
Tablo 10: Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler .....	123
Tablo 11: Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar.....	125
Tablo 12: Hibrid Modellerin Uyum İyiliği İstatistikleri .....	126
Tablo 13: Yol Analizi Sonuçları .....	128
Tablo 14: Aracı Değişkensiz Hibrid Model Yol Analizi Sonuçları.....	130
Tablo 15: Aracılık Etkisi Analiz Sonuçları.....	131
Tablo 16: Dolaylı Etkilerin Alt ve Üst Limitleri.....	132

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Pozitif Psikoloji Düşünce Haritası.....	8
Şekil 2: Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu Yaklaşım Düzeyleri .....	11
Şekil 3: Duruma Özgü ve Kişiliğe Özgü Kapasitelerin Değişim Hızı.....	13
Şekil 4: Bireylerin Yeterlilik Beklentileri ile Çıktı Beklentileri Arasındaki Fark .....	14
Şekil 5: Umudun Bileşenleri .....	22
Şekil 6: Varlık Düzeyi ile Negatif Çıktı İlişkisi.....	39
Şekil 7: Bütüncül Dayanıklılık Modeli .....	41
Şekil 8: Psikolojik Sermaye ve Bileşenleri .....	46
Şekil 9: Psikolojik Sermaye Müdahaleleri: Boyutların Gelişimini Sağlayarak Psikolojik Sermayeyi ve Performansı Artırmaktadır. ....	52
Şekil 10: Öncülleri ve Sonuçları ile Psikolojik Sermaye .....	94
Şekil 11: Araştırma Hipotezlerinin Araştırma Modeli Üzerindeki Gösterimi .....	99
Şekil 12: Katılımcıların Betimleyici İstatistikleri .....	104
Şekil 13: Psikolojik Sermaye Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	112
Şekil 14: Araştırma Modelinde Kullanılan Ölçeklerin Madde İstatistikleri .....	118
Şekil 15: Aracı Değişken Gösterim Şeması.....	121
Şekil 16: Araştırma Değişkenlerinin Ölçüm ve Yapısal Modelinin Gösterildiği Hibrid Model .....	127
Şekil 17: Öncülleri ve Sonuçları ile Psikolojik Sermaye .....	134

## GİRİŞ

Sürdürülebilir rekabet avantajını yakalamak günümüz örgütlerinin vazgeçilmez amaç ve hedeflerinden bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda işgörenlerin performanslarını artırabilmek pozitif örgütsel davranışın üzerinde durduğu en önemli konulardan bir tanesi olmuştur. Psikolojik sermaye; geleneksel, beşeri ve sosyal sermayenin ötesine geçerek örgütlerin rekabet avantajını yakalayabilmeleri için kolayca taklit edilemeyen eşsiz bir araç olarak merkezinde olumluluğun yer aldığı psikolojik bir durumu belirtmektedir (Luthans vd., 2007a). Bu kavram işgörenlerin eksik ve zayıf yönlerinden ziyade onlardaki güçlü yanların ortaya çıkarılması ve geliştirilmesini kendisine amaç edinmiştir. Luthans ve arkadaşları (2007a) bireylerdeki pozitif kapasiteler olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığın sinerjik bir etkiyle birleşerek üst düzey bir yapı olan psikolojik sermayeyi oluşturduğunu ifade etmişlerdir.

Psikolojik sermayenin en önemli özelliklerinden bir tanesi duruma özgü bir nitelik taşıması olup bir kaç saatlik küçük müdahaleler ile bireylerin psikolojik sermayelerini geliştirmek mümkündür. Bu mini müdahaleler ile işgörenlerin psikolojik sermaye düzeylerindeki gelişmeler, örgütlerin finansal rakamlarında çok daha büyük bir etkiye neden olabilmektedir (Luthans vd., 2007a).

Psikolojik sermayenin iş ortamlarında örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik gibi birçok çıktı ile ilişkili olabileceği alanyazında belirtilmektedir. Ancak psikolojik sermayeyi hangi değişkenlerin tetiklediği ise alanyazında hala gizemini korumaktadır. Bu konuda Luthans ve arkadaşları (2007a), duygusal zekâyı ilk başlarda pozitif örgütsel davranış çerçevesinde ele almışlar fakat çeşitli sebeplerden ötürü daha sonra bu kapsamda değerlendirmeyerek gelecek araştırmalara işaret etmişlerdir. Bu kapsamda bireysel bir değişken olarak duygusal zekânın psikolojik sermayeyi tetikleyebileceği düşünülmektedir. Duygusal olarak zeki bireyler kendilerinin ve etraflarındaki kişilerin duygularını çözümleyerek duyguları iyi bir şekilde



yönetebilmektedirler. Bunun da bireylerde psikolojik sermayenin gelişimini sağlayabilecek şartların oluşmasına neden olabileceği düşünülmüştür.

Örgütsel bir değişken olarak ise algılanan örgütsel desteğin işgörenin özellikle stresli ve zor durumlarda ihtiyaç duyabileceği en önemli kaynaklardan bir tanesi olduğu alanyazında ifade edilmektedir. Zira örgütünden çeşitli şekillerde desteklendiğini hisseden işgörenlerde psikolojik sermayeyi oluşturan pozitif kapasitelerin oluşumu daha kolay bir şekilde gerçekleşebilir. Örneğin; örgütü tarafından desteklendiğini hisseden bir işgören, örgütsel amaçlara ulaşma adına herhangi bir engelle karşılaştığında bu duruma karşı daha dayanıklı olarak kendini çabuk toparlayabilmektedir. Aynı şekilde bu işgören bireysel bir hata yaptığında hissettiği destek ile bu konuda daha iyimser atfetmeler yapıp, kendine olan güveni azalmayarak amaçlarına ulaşma adına umut dolu olarak alternatif yollar arayabilecektir.

Bu çalışmada ilgili alanyazın temel alınarak gerek duygusal zekâ ve algılanan örgütsel desteğin gerekse psikolojik sermayenin ilişkili olabileceği örgütsel çıktılarla bütüncül bir model tasarlanarak bu modelin sınanması gerçekleştirilmiştir. Örgütsel çıktı değişkenleri olarak örgütsel bağlılık, bireysel performans ve tükenmişlik değişkenleri ele alınmıştır.

Ulusal alanyazında psikolojik sermaye ile ilgili araştırmalar, diğer örgütsel davranış ve yönetim konularına göre psikolojik sermayenin çok daha yeni bir kavram olmasından ötürü yeterli düzeyde değildir. Dahası psikolojik sermayeyi öncül ve sonuçları ile birlikte bütüncül bir model kapsamında ele alan çalışmalar alanyazında oldukça sınırlıdır.

Bundan dolayı bu çalışmada psikolojik sermayenin öncül ve sonuçları bütüncül bir model çerçevesinde değerlendirilmiştir. Spesifik olarak bu çalışmada ilgili kuramsal çıkarımlardan hareketle psikolojik sermaye merkezi bir konumda ele alınmış; duygusal zekâ bireysel, örgütsel destek ise örgütsel öncül değişkenleri; örgütsel bağlılık, bireysel performans ve tükenmişlik değişkenleri ise sonuç değişkenleri olarak incelenmiştir.

Araştırma modeli bir ekip halinde çalışan ve birbirlerine bağımlı rolleri yüksek olan doktorlar ve hemşirelerden oluşan 463 sağlık çalışanı üzerinde sınanmıştır. Psikolojik

sermayenin yüz yüze etkileşiminin yüksek olduğu iş alanlarında daha büyük bir önem arz ettiği dikkate alınarak bu çalışma doktor ve hemşirelerden oluşan sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sağlık çalışanlarının maruz kaldığı yüksek iş stresi, aşırı çalışma saatleri, rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları gibi olumsuz durumlar sağlık çalışanlarının kendilerini bu olumsuz şartların etkilerinden koruyabilecek önemli bir unsura ihtiyaç duymalarına neden olmaktadır. Bu anlamda psikolojik sermaye etkili bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada bütüncül ve karmaşık bir kuramsal model analiz edildiği için yöntem olarak yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Bu bütüncül modelde psikolojik sermaye ile ilgili olarak hem doğrudan etkiler hem de psikolojik sermayenin aracılık rolünü üstlendiği dolaylı etkiler sınanmıştır. Psikolojik sermayenin aracılık etkisinin testi için iki farklı yaklaşım izlenmiştir. Bunlardan ilki aracılık testleri için geleneksel yaklaşım olan Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntem olup diğeri ise Preacher ve Hayes (2008) tarafından kullanılan önyükleme yöntemidir. Aracılık testlerinde bu iki stratejinin eş zamanlı olarak kullanılmasıyla sonuçların daha güvenilir ve genelleşebilir olmasının sağlanabileceği düşünülmüştür.

Bu doğrultuda; araştırmanın ilk bölümünde psikolojik sermaye ve boyutlarının tanımlarına yer verilmiş ve bölüm sonunda alanyazın dikkate alınarak psikolojik sermayenin ilişkili olduğu değişkenler ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise psikolojik sermayenin olası öncül ve sonuç değişkenleri değerlendirilmiştir. Bu bölümde öncelikle psikolojik sermayenin öncül değişkenleri olarak duygusal zekâ ve algılanan örgütsel destek, daha sonra ise sonuç değişkenleri olarak örgütsel bağlılık, bireysel performans ve tükenmişlik değişkenleri açıklanmıştır. Bölümün sonunda ise öncül ve sonuç değişkenleri arasındaki ilişkiler alanyazına bağlı kalınarak aktarılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise öncelikle araştırmanın konusu, önemi, modeli ve hipotezleri sunulmuş daha sonra ise araştırmanın örneklem ve evreni ile ilgili bilgiler verilerek araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının Türkçeye uyarlanma süreci, geçerlilik ve

güvenilirlik analizleri, ortak yöntem varyansına ilişkin bilgiler paylaşılmıştır. Bu bölümün sonunda ise araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler ve araştırma bulgularına yer verilerek bölüm tamamlanmıştır.

Araştırmanın son kısmında ise araştırma sonuçları değerlendirilerek gelecekte yapılacak olan çalışmalara öncülük edebilecek bazı öneriler sunulmuş ve araştırmanın kısıtlarına yer verilmiştir.

# 1. BÖLÜM

## PSİKOLOJİK SERMAYE

### 1.1. PSİKOLOJİK SERMAYE VE POZİTİF PSİKOLOJİ

Günümüz hiper rekabetçi iş çevrelerinde, sınırlı sayıdaki yetenekli işgörenleri örgütlerine dâhil ederek örgütsel amaçlara ulaşmak isteyen yöneticiler; iş tasarımından ücret ve yan olanaklara, kariyer olanaklarından iş ve aile hayatını dengeleyici programlara kadar birçok çekici alternatifi işgörenlerle buluşturmaktadır. Bu yaklaşım ilgili yazında “yetenek için savaş” perspektifi olarak adlandırılmaktadır (Luthans vd., 2007a). Oysa işgörenler için ideal çalışma yerleri artık onlara hayatboyu istihdam olanakları sunan örgütlerden ziyade işgörenlerin sürdürülebilir gelişmelerine ve öğrenmelerine katkı sağlayarak kariyerlerinin ilerlemesine imkân tanıyan, onlara fırsat ve kaynaklar sunan örgütler olmaktadır. Bundan dolayı örgütsel davranış teorileri, araştırmaları ve uygulamalarında yetenek için savaş perspektifinin önemi azalmakta insan kaynaklarını yönetmede ve geliştirmekte spesifik, birikimli, yenilenebilir, taklit edilmesi zor, daha yeni ve eşsiz bir paradigmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Luthans vd., 2007a). Bu yeni paradigma Luthans ve arkadaşları (2006) tarafından psikolojik sermaye olarak adlandırılmakta ve örgütlerin, işgörenlerin psikolojik sermayelerine yatırım yaparak uzun vadede rekabetçi üstünlük sağlayabileceklerini belirtmektedir. Avolio (2005) rekabetçi üstünlük sağlayan bu yeni yaklaşımın temellerinin insan kaynaklarının tüm potansiyelinin farkına varamayan günümüz örgütlerine dayandığını ileri sürmektedir. Bu örgütler, insan kaynaklarının değerine inanmamakta ve ona yeterince yatırım yapıp gelişmesine katkı sağlamamaktadır. Savaş perspektifinden yola çıkarak bugün birçok örgüt, yetenekli işgörenleri bünyesine katmakta başarılı olurken uzun vadede örgütün rekabetçi üstünlük sağlayabilmesi adına insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetilmesi konularında kolayca taklit edilemeyen, eşsiz bir yaklaşımı ortaya koyma konusunda başarısız olmaktadır. Örneğin personel eğitimi konularında yapılan teknik yatırımlar, ücret ve yan olanak artışları, karar verme sistemlerindeki iyileştirmeler gibi bir

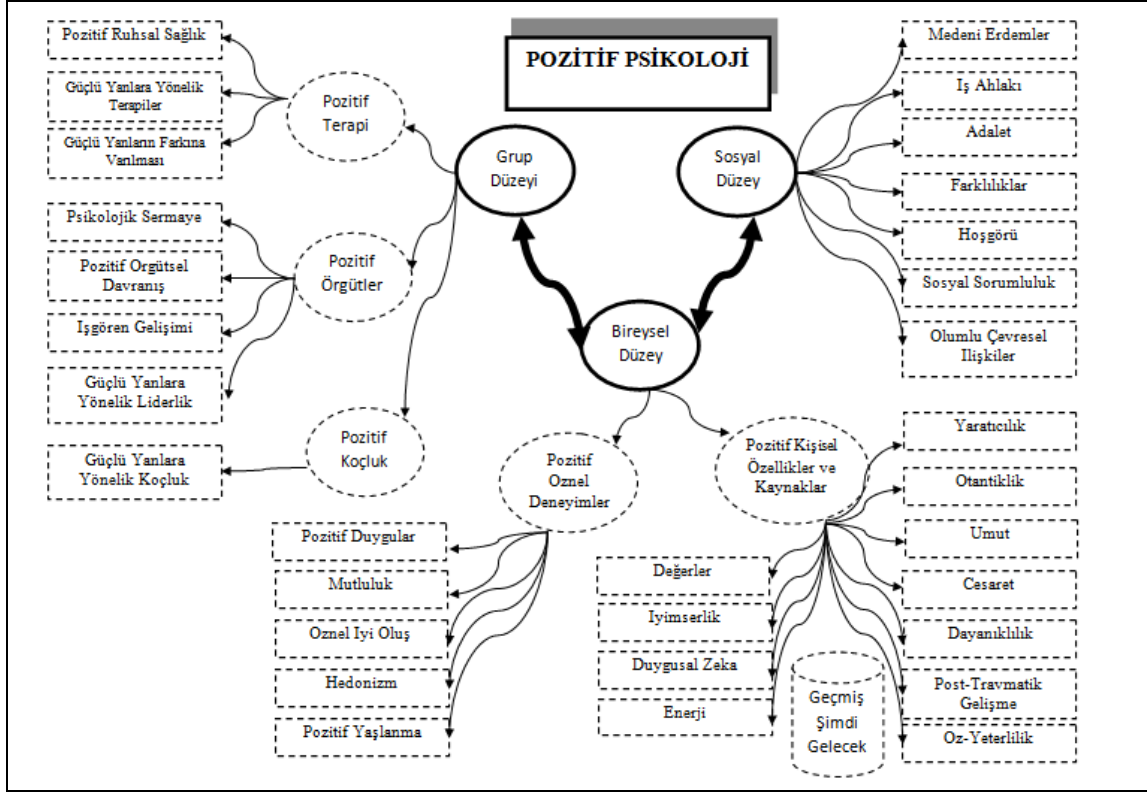
takım stratejik hamleler rakipler tarafından kolayca taklit edilerek uygulanabilmektedir. Tüm bunlar, psikolojik sermaye gibi uzun vadede rekabetçi avantajlar sunan eşsiz yaklaşımlara olan ihtiyacı göstermektedir.

Psikolojik sermayenin temelleri ise pozitif psikoloji hareketine ve onun örgütlerdeki uygulamaları olan pozitif örgütsel düşünce okulu ile pozitif örgütsel davranışa dayanmaktadır (Luthans vd., 2007). Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yaygınlaşan ve bireylerin güçlü yanlarını ve pozitif fonksiyonelliğini vurgulayan bir yaklaşım olan pozitif psikoloji, bireylerdeki bozuk olanı düzeltmenin ötesinde onlardaki güçlü yanların ve üstünlüklerin ortaya çıkarılmasını ve sağlıklı insanların daha güçlü ve üretken yapılmasını hedeflemektedir (Seligman, 1998). Seligman (1998)'a göre cesaret, iyimserlik, iş etiği, umut, azim ve dürüstlük gibi bir takım insani güçlü yanların özellikle genç nesillerde ortaya çıkarılmasını kendine amaç edinmiş bilimsel bir yaklaşımın ortaya konulması, ruhsal hastalıklara karşı bireylerin korunmasında adeta bir kalkan vazifesi görecektir. Seligman'ın pozitif psikoloji üzerine odaklanması ise Amerikan Psikoloji Derneği'ne başkan olduğu zamanlara dayanmaktadır. Seligman bahçesinde yabancı otları temizlerken, o zamanlar beş yaşlarında olan kızı yanına gelir ve kendisi ile konuşmak ister. Babasına daha küçük yaşlardayken sürekli mızızlanarak onu sinirlendirdiğini fakat artık beş yaşında olduğunu ve daha uyumlu olarak şikâyet etmeyeceğini ve böylece babasını sinirlendirmeyeceğini söyler. Seligman ise bu durum karşısında çok şaşırır. Kızının sürekli mızızlanması gibi yanlış olan bir hareketini düzeltmesine gerek yoktur, zaten kızı bunun farkındadır ve kendi kendine bu hareketini düzeltmiştir. Seligman, bu olayla çocuk yetiştirmenin çocuğun yanlış ya da eksik olan yanlarını düzeltmenin ötesinde bir şey olduğunun farkına varmıştır. Seligman, bu durumu daha sonra pozitif psikoloji olarak adlandıracak ve psikoloji alanında temelleri eskiye dayanan yeni bir bakış açısını ortaya koyacaktır (Seligman, 2002). Pozitif psikoloji teriminin üzerine dikkatlerin yoğunlaşmasını her ne kadar Seligman sağlasa da aslında Seligman'dan önceki zamanlarda da pozitif psikoloji terimine ilgili alanyazında rastlamak mümkündür. Örneğin Maslow, 1954 yılında yayınlamış olduğu "Motivation and Personality" adlı kitabında pozitif psikoloji kavramına bir bölüm ayırarak, psikolojinin pozitiflikten çok negatifliğin üzerinde durduğunu diğer bir deyişle, psikolojinin bireydeki

eksik ve hastalıklı yanların üzerine yoğunlaşarak bireyin potansiyeli, üstünlükleri, yapabilecekleri ve onun tüm psikolojik yüksekliği gibi konulara yeterince önem vermeyerek kendini sınırladığını ifade etmiştir (Maslow, 1954). Seligman ve Csikszentmihalyi söz konusu olanın özellikle bütün insanların yaşamlarını anlamlı kılma, zenginleştirme ve beşeri mükemmeliyetçiliği tanımlama olduğunda psikolojinin bu köklerini unuttuğunu belirtmişlerdir (Seligman, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

İkinci Dünya Savaşı'ndan önce psikolojinin üç temel görevi bulunmaktaydı. Bunlardan ilki ruhsal hastalıklara çare bulmak, ikincisi tüm insanların yaşamlarının daha anlamlı ve üretken olmasını sağlamak ve sonuncusu ise yüksek yetenekli bireyleri yetiştirmektir. Dünya savaşlarının bireyler üzerindeki kötü etkileri, özellikle savaştan dönen askerlerin bozulan psikolojileri, psikoloji alanındaki araştırmaların daha çok ruhsal hastalıklara çare bulmaya odaklanmasına neden olmuş, diğer iki amaç ise neredeyse unutulma noktasına gelmiştir (Linley, 2009; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Dünya savaşları sonrası, psikoloji bilimi önceki satırlarda belirtildiği gibi daha çok patolojik, bireylerin zayıf ve hasta yönleri üzerine odaklanmış; bireyleri aktif, karar verici ve yetenekli olmaktan ziyade dışsal etkenlere açık ve pasif olarak görmüştür (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Günümüz pozitif psikolojisi ile kıyaslandığında İkinci Dünya Savaşı sonrası psikoloji "Bu bireyler neden başarısız olmaktadır?" sorusunu sorarken günümüz pozitif psikolojisi ise "Bazı bireyleri başarılı yapan nedir?" sorusuna dikkatleri çekmektedir (Hefferon ve Boniwell, 2011). Pozitif psikoloji, Seligman ve Csikszentmihalyi (2000)'ye göre öznel düzeyde geçmişe yönelik iyilik hali, hoşnutluk ve tatmin olma, geleceğe yönelik umut ve iyimserlik, şimdikiye yönelik ise mutluluğu ifade ederken bireysel düzeyde cesaret, sevebilme kapasitesi, kişilerarası ilişkiler, estetik duyarlılık, sebat, affedicilik, özgünlük, tinsellik, ileri görüşlülük, yüksek yeteneklilik ve bilgelikle ilişkilendirilmektedir. Pozitif psikoloji, grup düzeyinde ise bireyleri daha sorumlu, fedakâr, nazik ve hoşgörülü olmaya, iş etiğine sahip ve daha yüksek düzeyde vatandaşlık göstermeye yönelten medeni erdemleri ve örgütleri kastetmektedir. Pozitif psikoloji alanını giderek genişletmektedir. Şekil 1'de Smith (2008, aktaran Hefferon ve Boniwell, 2011) tarafından geliştirilen pozitif psikoloji

düşünce haritası gösterilmiştir. Bu haritaya bakarak pozitif psikolojinin ilgi alanı hakkında fikir sahibi olmak mümkündür.



**Şekil 1:** Pozitif Psikoloji Düşünce Haritası (Kaynak: Hefferon, K. & Boniwell, I. (2011). Positive Psychology: Theory, research and applications.UK: McGraw-Hill Education, sayfa 14'ten yararlanılarak geliştirilmiştir.)

Şekil 1'in incelenmesiyle de görüleceği üzere pozitif psikoloji bireylerin genel iyilik haline katkıda bulunan üç zaman aralığındaki pozitif duyguları ilgi alanına taşımaktadır. Örneğin bireylerin geçmişteki iyi oluşları (Diener, 1984), şu andaki mutlulukları (Csikszentmihalyi, 1990) ve geleceğe dair umut ve iyimserlikleri (Snyder, 1994; Scheier ve Carver,1992) pozitif psikolojinin odak noktalarını oluşturmaktadır.

Ayrıca, pozitif psikolojinin hümanistik akımdan etkilendiğini görmek mümkündür. Bu akımın savunucuları arasında Abraham H. Maslow ve Carl Rogers bulunmaktadır. Özellikle 1950'lerin sonlarında belirginleşen hümanistik psikoloji temelde üç şeye inanmaktaydı:

- i. Bireylerin davranışları onların etraflarındaki dünyayı algılamaları ve ona yükledikleri kişisel anlamlarla şekillenir,
- ii. Bireyler sadece çevrelerinin ya da taşıdıkları genlerin birer ürünü değildir,
- iii. Bireyler kendilerindeki beşeri potansiyeli tamamlamak için içsel olarak yönlendirilir ve motive olurlar.

Hümanistler, bireylerin kendi kaderlerini belirlerken sorumluluk ve seçim haklarına sahip oldukları inancını taşımaktaydılar (Hefferon ve Boniwell, 2011). Pozitif psikolojinin hipotezlerini test etmek için kullandığı bilimsel yaklaşımlar her ne kadar onu hümanistik psikolojiden ayırmış gibi görünse de bu ayrımı keskin bir şekilde yapmanın çok doğru bir yaklaşım olacağı düşünülmemektedir.

Pozitif psikolojiye yapılan en temel eleştiri ise Pollyannacı bir yaklaşım sergileyerek hayatın olumsuz yönlerini göz ardı etmesine yöneliktir. Fakat pozitif psikoloji geçmişte yapılanı yok saymayarak olumsuz deneyimleri psikolojik dayanıklılık ve gelişim gibi kavramlarla bütünleştirmektedir (Kararımak ve Siviş, 2008).

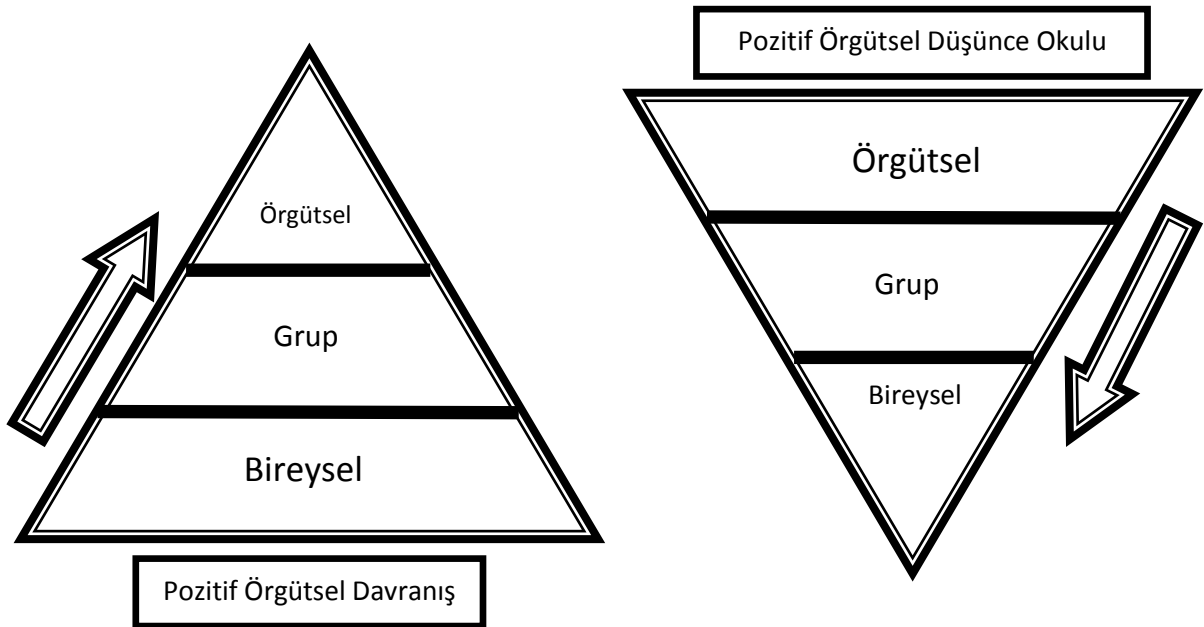
Yukarıdaki satırlardan da anlaşılacağı gibi pozitif psikoloji, bireylerin iyi oluş hallerinin bilimsel yöntemler kullanılarak incelenmesidir (Hefferon ve Boniwell, 2011). Pozitif psikolojinin örgütlerdeki yansımaları ise genelde pozitif durumlar (örneğin; otantiklik, optimal performans, başarı ve sosyal sorumluluk) ve bunların üretken mekanizmaları (örneğin; güçlendirme, güven ve yaratıcılık) üzerine odaklanmaktadır (Roberts, 2006). Pozitif psikolojideki yöntem ve ilkelerin gerek makro gerekse mikro düzeyde örgütlerdeki uygulamalarını ise iki ana yaklaşımda ele almak mümkündür. Bunlardan ilki Michigan Üniversitesi'nden bir grup araştırmacı tarafından çalışılan Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu (Positive Organizational Scholarship)'dur. Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu özellikle örgütlerdeki pozitif çıktı, süreç ve özellikleri incelemektedir (Cameron, Dutton, ve Quinn, 2003). Pozitif kelimesi olumlu bir yönelimi ifade ederken, örgütsel kelimesi ile konunun örgütsel bağlamda değerlendirildiği ve düşünce okulu ile de hem teorik hem de amprik olarak konunun bilimsel bir şekilde ele alındığı belirtilmektedir (Cameron vd., 2003; Cameron ve Caza, 2004). Diğer bir deyişle; Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu örgütlerdeki



pozitif dinamiklerin ve beşeri deneyimlerin işleyişlerini bilimsel yöntemlerle inceleyerek açıklamaktadır (Cameron ve Caza, 2004). Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu daha makro bir bakış açısıyla örgütlerdeki olayları analiz etmektedir. Örneğin Kanov ve arkadaşları (2004) örgütsel merhametten söz ederken bu kavramın bireysel merhamet kavramına özellikle diğerlerinin yaşadıkları acıların farkına varma, bu acıları hissetme ve cevap verme gibi özellikleri bakımı ile benzer özellikler gösterdiğini fakat örgütsel merhamette süreçlerin doğası itibarı ile müşterek olduğunu (örneğin; müşterek farkındalık) ve bu müşterek kapasiteleri kullanarak örgütler arası kıyaslama yapılabileceğini belirtmişlerdir. Bundan dolayı; herhangi bir sıkıntılı ve zor duruma karşı örgüt üyelerince müşterek olarak gösterilen refleks aslında örgütün değerlerini, politikalarını ve uygulamalarını yansıtmaktadır.

Pozitif psikolojinin daha mikro ve bireysel açıdan ele alındığı ikinci yaklaşım ise Luthans önderliğindeki Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü araştırmalarıyla savunulan pozitif örgütsel davranıştır (positive organizational behavior). Luthans (2002a) pozitif örgütsel davranışı; günümüz örgütlerindeki performans iyileştirmeleri için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkili bir şekilde yönetilebilir pozitif yönelimli insan kaynağının güçlü yanları ve psikolojik kapasitelerine ilişkin uygulama ve çalışmalar olarak ifade etmiştir. Bundan dolayı bir psikolojik kapasitenin pozitif örgütsel davranış içerisinde değerlendirilebilmesi için bu kapasitenin öncelikle pozitif bir kapasite olması, kapsamlı bir teorik alt yapıya dayanması, geçerli bir ölçüm aracı ile incelenmiş olması ve performans iyileştirmeleri için geliştirilebilir ve yönetilebilir niteliklerde, durumsal bir karakter taşıması gerekmektedir (Luthans ve Youssef, 2007b). Son olarak, bu kriterleri taşıyan pozitif kapasiteler bireysel ya da mikro düzeyde geliştirilmeli, ölçümlenmeli ve incelenmelidir (Luthans, 2002a, 2002b). Tüm bunlardan ötürü pozitif örgütsel davranış aslında pozitif örgütsel düşünce okulundan bazı özellikleri nedeniyle ayrılarak farklılaşmaktadır. Pozitif örgütsel davranış temel olarak bireysel psikolojik nitelikler ve bunların performans iyileştirmeleri üzerindeki etkisine odaklanırken, pozitif örgütsel düşünce okulu ise pozitifliği daha çok örgütsel bağlamda değerlendirmektedir (Donaldson & Ko, 2010; Bakker & Schaufeli, 2008; Cameron, 2005; Luthans, 2002b). Performans iyileştirmeleri,

pozitif örgütsel davranışın merkezinde yer alırken pozitif örgütsel düşünce okulu için bir gereklilik arz etmemektedir (Donaldson & Ko, 2010). Ayrıca bu iki yaklaşımın kullandığı araştırma yöntemleri ve analiz düzeyleri de kısmen farklılık göstermektedir. Örneğin pozitif örgütsel davranış daha çok mikro düzeyde anket çalışmaları ile araştırmalarını sürdürürken, pozitif örgütsel düşünce okulu ise makro düzeyde çeşitli nicel ve nitel araştırma yöntemlerini kullanmaktadır (Donaldson & Ko, 2010; Luthans ve Youssef, 2007b). Buradan pozitif örgütsel davranışın sadece mikro perspektifle bireyler üzerine odaklandığı ve pozitif örgütsel düşünce okulunun ise sadece makro perspektifle konuyu örgütsel açıdan değerlendirdiği yorumunu yapmak çok doğru olmayacaktır. Her iki yaklaşım da çoklu düzeyde ölçekler kullanmakta fakat bunu farklı yöntemler izleyerek gerçekleştirmektedir. Örneğin pozitif örgütsel davranış bu anlamda tümevarımsal bir yöntem sergilerken, pozitif örgütsel düşünce okulu ise tümdengelim yöntemini tercih etmektedir (Donaldson & Ko, 2010; Luthans & Avolio, 2009). Diğer bir deyişle, pozitif örgütsel davranış bireysel düzeyden grup ve örgütsel düzeye doğru araştırmalarını sürdürürken pozitif örgütsel düşünce okulu ise tam tersini benimsemektedir. Şekil 2’de bu iki bakış açısı gösterilmiştir.



**Şekil 2:** Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu Yaklaşım Düzeyleri

Pozitif örgütsel davranışı, kişiliğe özgü (trait-like) ve diğer pozitif yönelimli yaklaşımlardan eşsiz kılan en önemli özelliği ise duruma özgü (state-like) olmasıdır (Luthans vd., 2007a).

### **1.1.1.Pozitif Duruma Özgü Kapasiteler**

Pozitif duruma özgü kapasiteler; zamanla değişmeyip, daha sabit kalan kişiliğe özgü kapasitelere göre değişime ve gelişmeye açık olarak bugünün örgütlerinde gelişme ve büyümede esneklik ve hız sağlamaktadır (Luthans vd., 2007a; Luthans ve Youssef, 2007b; Luthans, 2002a, 2002b). Ayrıca gelişmeye açık olan bu pozitif psikolojik kapasiteler günümüz şirketlerinin işgörenleri aracılığı ile rekabetçi avantaj sağlamalarında eşsiz bir olası kaynak teşkil etmektedir (Luthans vd., 2007a; Luthans ve Youssef, 2007b). Bu rekabetçi avantajın kaynağı ise söz konusu psikolojik kapasitelerin eğitim programları, iş üzerindeki aktiviteler ve odaklanmış mikro müdahaleler gibi bir takım yöntemlerle gelişime açık olan nitelikleri ve performans üzerindeki olası etkilerinden kaynaklanmaktadır (Luthans vd., 2007a; Luthans ve Youssef, 2007b).

Pozitif kapasitelerin duruma özgü nitelikleri aslında karaktere özgü niteliklerle aynı süreklilik ekseninde yer almaktadır (Luthans vd., 2007a; Luthans ve Youssef, 2007b; Luthans, 2002a, 2002b). Bu süreklilik ekseninin iki ucundan birisinde anlık değişken pozitif kapasiteler yer alırken diğer ucunda çok daha zor değişen karaktere özgü bir takım psikolojik kapasiteler bulunmaktadır. Süreklilik ekseninin en başucunda Luthans ve arkadaşları (2007a) tarafından adlandırılan anlık değişimlerin oluşturduğu zevk ve mutluluk gibi pozitif durumlar yer almaktadır. Süreklilik ekseninde diğer uca doğru bir adım atıldığında burada yine gelişime açık daha esnek ve uyumlu, duruma özgü pozitif kapasiteler (örneğin; öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) bulunmaktadır. Süreklilik ekseninde duruma özgü olan bu kapasiteleri ise karaktere özgü, diğerlerine nazaran daha durağan ve değişimi zor yapılar (örneğin; beş faktör kişilik boyutları) izlemektedir. Süreklilik ekseninin diğer en başucunda ise değişmesi çok zor ve çok daha durağan olan pozitif karakterler (örneğin; zekâ ve bir takım pozitif kalıtsal karakterler) yer almaktadır (Luthans ve Youssef, 2007b). Buradan anlaşılacağı üzere, duruma özgü olan bu

psikolojik kapasiteler her anlık olayda değişmemekle birlikte kişiliğe ve bazı kalıtsal karakterlere göre de daha esnek, değişime ve gelişime açıktır. Bu durum Şekil 3'te gösterilmiştir.



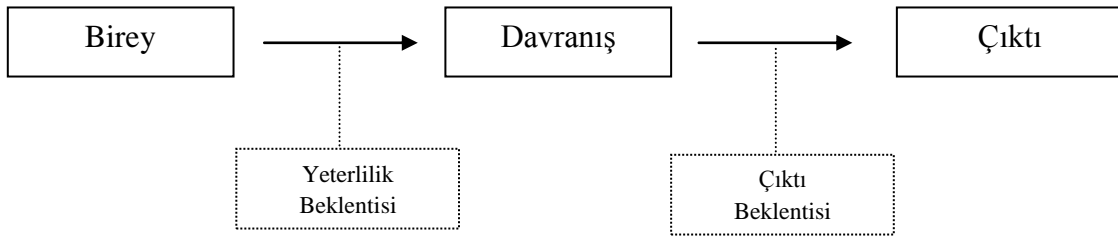
**Şekil 3: Duruma Özgü ve Kişiliğe Özgü Kapasitelerin Değişim Hızı**

Bundan sonraki kısımda ise pozitif örgütsel davranışın duruma özgü psikolojik kapasitelerinden olan öz yeterlilik (self-efficacy), umut (hope), iyimserlik (optimism), psikolojik dayanıklılık (resilience) ve bu kapasitelerin birleşiminden oluşarak bir üst faktörü temsil eden psikolojik sermaye (psychological capital) incelenecektir.

#### **1.1.1.1. Öz Yeterlilik**

Öz yeterlilik, gerek teori ve uygulama kökenleri gerekse duruma özgü yapısı, gelişime açık olması ve performansla ilişkilendirilmesi açılarından en önemli pozitif psikolojik kapasitelerden birisi olup (Luthans vd., 2007a) bir bireyin bir görevi ya da sorumluluğu yerine getirebilmesine dair inancını ifade etmektedir (Bandura, 1997). Maddux (2002)'a göre öz yeterlilik, bireyin belirli şartlar altında kendi kabiliyetini kullanarak yapabileceklerine ilişkin inancını ifade eder. Bundan dolayı öz yeterliliği yüksek olan bireyler bir görevi başarma konusunda kendilerine daha fazla güven duyarlar (Robbins,

Judge ve Camphell, 2010). Ayrıca öz yeterliliği yüksek olan bireyler zor şartları bir fırsat olarak görüp daha sıkı çalışırken öz yeterliliği düşük olan bireyler bu zor şartlarda ya performanslarını düşürür ya da tamamen o sorumluluğu üstlenmekten vazgeçerler (Stajkovic ve Luthans, 1998). Öz yeterlilik kavramı bazı kaynaklarda “kendine güven” ifadesi ile anılmıştır. Bu iki kavram ilgili yazında birbirinin yerine kullanılabilir (örneğin; Maddux, 2002). Arzu edilen amaçlara ulaşma (çıktı beklentisi) adına yapılması gereken ihtiyaçların analizine bağlı olarak, birey gerekli aksiyonları gerçekleştirmek için kendi yeteneklerini değerlendirir (yeterlilik beklentisi) (Snyder ve Lopez, 2007). Bandura (1977) bireylerin sonuca ilişkin beklentilerini yeterlilik beklentilerine göre daha az önemli olarak gördüklerini belirtmiştir. Sonuç beklentisini bireyin, davranışlarının bazı çıktılara öncülük edebileceğine dair beklentileri olarak ifade edebilirken yeterlilik beklentisini ise bireyin çıktıları üretebilmek için gerekli olan davranışı başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceğine dair inancı olarak tanımlamak mümkündür (Bandura, 1977). Şekil 4’te yeterlilik beklentileri ile çıktı beklentileri arasındaki fark gösterilmiştir.



**Şekil 4:** Bireylerin Yeterlilik Beklentileri ile Çıktı Beklentileri Arasındaki Fark (Kaynak: Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), sayfa 193’ten yararlanılarak uyarlanmıştır.)

Bireylerin yeterlilik beklentilerini büyüklük (magnitude), genelleştirme (generality) ve tesir derecesi (strength) olmak üzere üç boyutta ele almak mümkündür (Bandura, 1977). Bireylerin karşılaştıkları görevler zorluk derecelerine göre sıralandığında bireyler yeterlilik beklentilerine göre seçimler yaparlar. Yeterlilik beklentisi düşük olanlar basit işleri tercih ederken yeterlilik beklentisi yüksek olan bireyler daha zor işleri tercih ederler. Ayrıca, bazı bireylerin yeterlilik beklentileri tecrübe edindikleri spesifik bir olayla sınırlı kalmayarak

genelleştirilebilmektedir. Son olarak, yetkinlikleri hakkında güçlü beklentileri olan bireyler, zayıf beklentileri olanlara göre zor şartlarda daha fazla çaba gösterebilmektedir (Bandura, 1977).

Algılanan öz yeterlilik bireylerin davranışsal seçimlerini de etkilemektedir. Bireyler kendi yetenekleri doğrultusunda yapabileceklerine inandıkları aktivitelere dâhil olmak isterken kendi yeteneklerini ve yapabileceklerini aştığını düşündükleri aktivitelerden uzak durmayı tercih etmektedirler (Bandura, 1977).

Öz yeterliliği yüksek olan bireyler beş önemli nitelik bakımından diğerlerinden ayrılmaktadır (Luthans vd., 2007a). Bunlar:

- i. Bu bireyler, kendileri için yüksek hedefler koyup zor görevleri kendileri seçerler.
- ii. Bu bireyler, başa çıkılması gereken sorunları ve problemleri hoş karşılarlar.
- iii. Bu bireyler, kendi kendilerini motive ederler.
- iv. Bu bireyler, amaçlarına ulaşabilmek adına gerekli çabayı gösterirler.
- v. Bu bireyler, engelleri aşma konusunda azimlidirler.

Öz yeterliliği yüksek olan bireyler bu beş önemli niteliği kendileri bağımsız olarak geliştirip etkili bir şekilde uygularlar. Bu bireyler zor ve onları güdüleyici görevlerin kendilerine verilmesini beklemeden kendi amaçlarını ortaya koyarak bu tarz görevlere gönüllü bir şekilde talip olurlar. Kendinden şüphe duymalar, olumsuz geri bildirimler, sosyal eleştiriler, bir takım engeller ve aksilikler, tekrar eden başarısızlıklar öz yeterliliği düşük olan bireylerde tahrip edici etkiler gösterirken, öz yeterliliği yüksek olan bireyleri bu gibi durumlar çok fazla etkilememektedir (Bandura ve Locke, 2003).

Bandura'nın (1986, 1997) Sosyal Bilişsel Kuramına dayalı olarak, öz yeterliliği beş bilişsel alt süreçle tanımlamak mümkündür. Bunlar, sembolize etme, ileriye görme, gözlem yapma, öz düzenleme ve öz yansıtmadır (içgözlem) (Luthans vd., 2007a).

Sembolize etme kısaca bireyin uygulayacağı eylemle ilgili olarak zihninde bir model oluşturması veya bir imaj çizmesidir. Bu mental model bireyin gelecekteki eylemleri için bir rehber niteliğindedir. Örneğin şirkete kazandırılacak bir müşterinin karar verme süreçleri üzerinde çalışılması sembolize etmeye örnek gösterilebilir. İleriye görme sürecinde ise karşıdaki kişinin ya da işin beklentilerine ilişkin öngörme süreci kastedilmektedir. Örneğin; şirketimize kazandıracığımız müşteri eğer ucuz ürünleri tercih ediyorsa, bunu öngererek ona sunacağımız ürün paketinde düşük maliyetli ürünleri bulundurmak bu anlamda fayda sağlayacaktır. Gözlem yapma süreci ise bireyin üstlerinin ve daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarının eylemlerini ve bu eylemlerin sonuçlarını gözlemleyerek öğrenme sürecini ifade etmektedir. Öz düzenleme ise bireyin performansını artırmak için kendine bir takım standartlar ve hedefler koymasını ifade etmektedir. Böylece birey, amaçlarına ulaşma adına kendi enerjisini yükseltmektedir. Son olarak öz yansıtma ise bireyin geçmişteki eylemlerinden, başarılarından ve başarısızlıklardan edindiği tecrübeleri bugüne yansıtmasıdır (Luthans vd., 2007a).

Öz yeterlilik duruma özgü ve gelişime açık bir psikolojik kapasite olup Bandura (1997)'ya göre öz yeterliliği dört şekilde geliştirmek mümkündür. Bunlar:

**i.Uсталık deneyimleri ve başarılı tecrübeler:** Özellikle geçmişte elde edilen başarılar bireylerin kendilerine olan güvenini artırarak yeterlilik algısının da artmasına neden olmaktadır. Böylece bu bireylerin performansları da artmaktadır. Tabii ki bu geçmişte herhangi bir başarılı deneyimi bulunmayan bireylerin üstlendikleri görevlerde başarısız olacakları anlamına gelmemelidir. Örneğin Luthans ve arkadaşlarına (2007a) göre yöneticilerde ve işgörenlerde zamanla ustalık deneyimlerini artırmak için birçok yol vardır. Bunlardan bir tanesi karmaşık işlerin küçük parçalara ayrılarak her bir küçük parça işi başarmak için gerekli olan becerilerin işgörelere öğretilmesidir. Böylece işgörelenler bu küçük parça işlerde başarılı olduklarında kendilerine olan güvenleri artarak öz yeterlilik algıları yükselecektir. Daha sonra ise bu küçük parça işlerde başarılı olan işgörelenler daha karmaşık işlere yönlendirilebilecektir.

Uсталık deneyimlerini artırmak için kullanılan bir diğer yöntem ise işgörenlerin daha yüksek bir olasılıkla başarılı olabilecekleri işlerde görev almalarının sağlanmasıdır. Diğer bir deyişle, işgörenin işe uyumunun yüksek olacağı pozisyonlarda çalıştırılmasıdır. Bundan dolayı işgören seçim, oryantasyon, yerleştirme ve kariyer planlaması süreçleri işgörenin üstlendiği sorumluluklarda başarılı olması adına büyük önem taşımaktadır.

Bir takım simülasyon eğitimleri ve vaka çalışmaları gibi iş dışı eğitimlerin kullanılması ve bu eğitimlerin özellikle daha esnek amaçlarla ve risksiz ortamlarda gerçekleştirilmesi de işgörenlerde öz yeterlilik algısının artmasına neden olmaktadır.

**ii. Dolaylı öğrenme ve model alma:** Bireyin bir sorumlulukta diğerlerinin başarılarını ve başarısızlıklarını gözlemleyerek, o sorumluluğu yerine getirme konusunda kendisine güven duyarak öz yeterlilik algısını yükseltmesidir. Birey, bir işte başarılı olan işgöreni rol model olarak, onun yaptıkları aksiyonlardan öğrenmekte ve onu başarıya götürecek bu aksiyonları taklit etmektedir. Bundan dolayı, rol model ve durum bireyinkine ne kadar çok benzerse bireyin edindiği sorumlulukla ilgili kendine güveni ve öz yeterliliği de o derece artmaktadır. Bu anlamda bireyin yakın çalışma arkadaşları gerek kariyer planları gerekse yetenekleri ve geçmiş tecrübeleri itibarı ile bireye yakın olarak değerlendirilmekte ve bireye iyi bir rol model olabilmektedir. “Eğer onlar yapabiliyorsa, ben de yapabilirim.” yaklaşımı bireyin öz yeterliliğini artırmaktadır (Luthans vd., 2007a).

Ayrıca bireylerin öz yeterliliğinin ilgi alanına özgü olmasından ötürü gözlemlenen durum ne kadar bireyin edindiği sorumlulukla örtüşüyorsa veya öz yeterliliği artırmak adına verilen eğitim ne kadar işgörenin işini gerçek bir şekilde yansıtıyorsa bireyin edindiği gözlemsel deneyimleri işine yansıtması da o kadar yüksek olmaktadır. Bireyin işini gerçekçi bir şekilde yansıtmayan karmaşık ve belirsiz durumlardan arındırılarak son derece basitleştirilmiş iş modelleri üzerinde yapılan eğitimler, bu deneyimlerin işgörenin işine transfer edilmesinde etkili olmamaktadır (Luthans vd., 2007a).

Öz yeterliliği artırmak adına Avolio ve Luthans (2006) tarafından önerilen bir diğer yöntem ise hayali deneyimler ve bireyin hayali olarak başarılı olan kendini rol model olarak almasıdır. Bu yaklaşım gelecekte hayali olarak edinilen başarının şimdiye taşınması ile



ilgilidir. Hayali başarılı kendilik, bireyin işini yaparken karşılaştığı zorluk durumunda gelecekte başarılı olan kendini rol model alarak bu zorlukları aşması ve kendine güvenini artırarak öz yeterliliğini yükseltmesi durumudur (Avolio ve Luthans, 2006).

**iii.Sosyal ikna ve pozitif geri bildirim:** Bireyin etrafındakilerinin pozitif geri bildirimleri ve iknaları ile bireyi cesaretlendirerek karşılaştığı sorumluluk hakkındaki kendi şüpheciliğini yeterlilik beklentisine dönüştürmesini ifade etmektedir. “Sen yapabilirsin”, “Bu işin ilk aşamasını başarılı bir şekilde tamamladın.” cesaretlendirmeleri bireylerde “Ben yapabilirim” algısının yükselmesine neden olarak öz yeterliliklerini artırmaktadır (Luthans vd., 2007a). Bu cesaretlendirmeler, gerek teknik eğitimlere akıtılan paralar ve gerekse maliyetli finansal ödül teşvik sistemlerine nazaran bugünün şirketlerine sıfır maliyetle işgörenlerin öz yeterliliğini artırarak ciddi avantajlar sağlamaktadır.

**iv.Psikolojik ve Fizyolojik Uyarılma & İyi oluş:** Başarı, model alma ve ikna yöntemlerine göre öz yeterlilikle daha az doğrudan ilişkili olduğuna inanılsa da, bireylerin duygusal durumları ve onların gerek psikolojik gerekse fizyolojik iyi oluşları bireylerin öz yeterliliklerine katkıda bulunabilmektedir. Pozitif psikolojik durumlar bireylerin sembolize etme, gözlem yapma, ileriye görme, öz düzenleme ve yansıtma gibi bilişsel süreçlerini harekete geçirebilmektedir. Böylece bireylerin kendilerini kontrol etme ve kendilerine güven duymaya yönelik algıları artarak öz yeterlilik algıları yükselmektedir. Öte yandan yüksek düzeyde stres ya da tükenmişlik duygusu yaşayan, negatif psikolojik duruma sahip bireyler umutsuzluk ve çaresizlik gibi kötümser bir ruh haline kapılarak kendilerinden şüphe duymakta ve böylece bu bireylerin öz yeterlilik algıları da azalmaktadır (Luthans vd., 2007a).

Aynı şekilde bireyin kendini fiziki sağlık durumu ile ilgili olarak iyi hissetmesi onun bilişsel, duygusal durumlarını ve öz yeterlilik algısını olumlu yönde etkilemektedir. Fiziksel, psikolojik veya duygusal anlamda bir takım problemleri olan bireylerin öz yeterlilik algıları hızlı bir şekilde azalmaktadır (Luthans vd., 2007a).

Bireylerin duygusal, psikolojik ve fizyolojik iyi oluş halleri bazı boyutları itibarı ile kontrol edilebilmektedir. Örneğin şirketlerce sağlanan bir takım sağlık programları (anlaşmalı spor

ve spa merkezleri, ücretsiz sağlık kontrolü...) işğören yardım paketleri (sağlık ve hayat sigortaları, araç ve şoför tahsisi, ev kirası yardımı...) işğören aile destek programları (işyeri kreşleri, esnek çalışma, yaşlı bakım hizmetleri, işğören çocuklarının eğitim masraflarının karşılanması ve aile tatilleri...) işğörenlerin duygusal, psikolojik ve fizyolojik iyi oluş hallerini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca yöneticiler tarafından sağlanan pozitif ve destekleyici örgüt kültürü işğörenlerde stresi, tükenmişlik duygusunu ve işten ayrılmaları azaltmakta ve bireylerin öz yeterlilik algılarının artmasına neden olmaktadır (Luthans vd., 2007a).

#### **1.1.1.1.1. Öz yeterlilik Algısı ve Performans İlişkisi**

İşğörenlerin öz yeterlilik algıları ile performansları arasındaki ilişki alanyazında birçok araştırmada desteklenmektedir. Örneğin Stajkovic ve Luthans (1998) yaptıkları meta analiz çalışmasında 114 çalışmayı kullanarak öz yeterlilik ile performans arasında pozitif bir ilişki belirlemişlerdir. Ayrıca Stajkovic ve Luthans (1998) görev karmaşıklığının öz yeterlilik performans ilişkisinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu, her düzeyde işğörenlerin öz yeterlilik algılarının onların iş performanslarını etkilediğini ancak bu etkinin basit işlerde (daha az karmaşık) daha güçlü olduğunu belirtmişlerdir. Chen, Casper ve Cortina (2001) öz yeterliliğin, bilişsel kabiliyet ve görev bilinci ile birlikte daha az karmaşık işlerde performans üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Chen ve arkadaşları (2001) öz yeterliliğin daha az karmaşık işlerde bilişsel kabiliyet ve görev bilinci ile performans arasındaki ilişkilerde aracı bir değişken olduğunu raporlamışlardır. Chen, Weber, Bliese, Mathieu, Payne, Born ve Zaccaro (2002) gerek laboratuvar gerekse saha çalışmalarında yapmış oldukları araştırmalarında öz yeterliliğin bireysel performansı pozitif yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Laboratuvar araştırması için bir uçuş simülasyon programı kullanmışlardır. Judge ve arkadaşları (2007) ise öz yeterlilik ve performans arasında orta düzey bir ilişki saptamış ancak bu ilişkinin bireysel farklılıklar ele alındığında değiştiğini ortaya koymuşlardır.

### 1.1.1.1.2. Kolektif yeterlilik

Günümüz çağdaş örgüt yapılanmalarında gruplar veya takımlar organizasyonların temel birimleri arasında bulunmaktadır. Nitekim organizasyonlar belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş kişilerden oluşmakta olup bir organizasyonun üç temel elementi belirli bir amaç, bu amaca ulaşacak kişiler ve bu kişilerin davranış limitlerini tanımlayan sistematik yapılardır (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2011). Bundan dolayı organizasyonlarının kendilerini de aslında bir grup olarak ifade etmek mümkündür (Koçel, 2010). Eren (2010, s.113) grupların tanımını “birbirleriyle etkileşimde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendisini bir grup olarak algılayan küçük veya büyük insan toplulukları” olarak ifade etmiştir. Koçel (2010, s.599) ise grubu iki veya daha fazla kişinin belirli bir fonksiyonu gerçekleştirmek üzere belirli roller oynayarak karşılıklı bağlı olarak bir araya gelmesi olarak ifade etmiştir. Kişilerin bir araya gelerek oluşturdukları bu gruplar veya takımlar, kolektif yeterlilik için referans noktası olmaktadır.

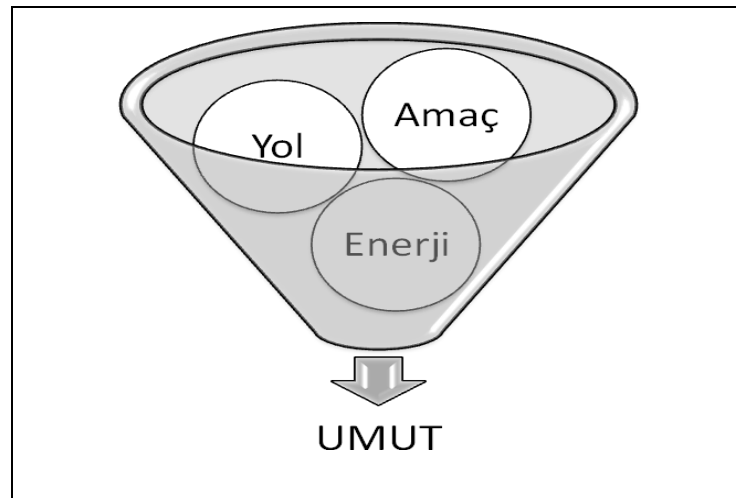
Kolektif yeterlilik, bireyler arasında paylaşılan kolektif ya da müşterek yeterlilik algısı olup bireylerin ortak spesifik bir duruma karşı kaynakları dağıtarak, koordine ederek ve bütünleştirerek başarılı bir tepki vermelerine ilişkin müşterek algılarını ifade etmektedir (Zaccaro vd., 1995). Bandura (1997) ise kolektif yeterliliği, bir grubun başarıya ulaşma adına gerekli eylemleri gerçekleştirme ve organize etme kabiliyetine ilişkin ortak inancı olarak tanımlamıştır. Birçok araştırmacı kolektif yeterliliğin öz yeterlilik ile doğrudan ve dolaylı olarak birçok yönden benzediğini belirtmişlerdir (Chen vd., 2002, Bandura, 1997; Lindsley, Brass ve Thomas, 1995). Diğer bir deyişle, gerek kolektif gerekse öz yeterliliğin ikisinde belirli bir görevi başarabilme kabiliyetine yönelik inançları içermektedir. Aralarındaki fark ise öz yeterliliğin çıkış noktası bireyin kendisi olurken, kolektif yeterlilikte bu nokta belirli bir ortak amaca ulaşma adına çalışan bireylerin bütünü olmaktadır (Chen vd., 2002). Kolektif yeterlilik grup üyelerinin örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri ile pozitif yönde ilişkiyken işten çekilme davranışları ile ise negatif ilişkilidir (Walumbwa vd., 2004).

### 1.1.1.2. Umut

Umut, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre “ummaktan doğan duygu, olması beklenen veya olacağı düşünülen şey, ümit” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük, 2013). Bireyler günlük yaşamlarında bir takım amaçları gerçekleştirmek isterler. Bazıları bu amaçları gerçekleştirme konusunda başarılı olurken bazıları ise başarısız olmaktadır. Özellikle 1950’li ve 1960’lı yıllarda ilgili yazında yaygın olarak kullanılan umut teorilerinde umudun tanımı bireyin arzu ettiği amaçlara ulaşabileceğine yönelik algısı olarak ifade edilmiştir (Melges ve Bowlby, 1969; Snyder vd., 2000b; Snyder vd., 2000a; Snyder, Rand ve Sigmon, 2002). Snyder ve arkadaşları (2002) umut ile ilgili 1950 ve 1960’lı yıllarda yapılan bu tanımın umut kavramını tam olarak yansıtmadığını düşünerek bu tanımda bir şeylerin eksik olduğu inancını taşımaktadırlar. Bundan dolayı bazı kişilerle onların amaçlarına yönelik düşünceleri hakkında gayri resmi olarak bir takım mülakatlar yapmışlar ve bu mülakatlar sonucunda bireylerin amaçlarına ulaşmada kullandıkları yolları (pathways) ve bu yolları kullanma adına sahip oldukları motivasyonları (agency) sürekli tekrarladıklarının farkına varmışlardır. Diğer bir deyişle, amaca yönelik düşünceler aslında amaca ulaşmada kullanılan yollar ve bu yollar için sahip olunan motivasyondan oluşan bir süreci ifade etmektedir (Snyder vd., 2002). Umut dolu düşünceler ise bireyin arzu ettiği amaçlara ulaşma adına gerekli yolları bulması ve bu yolları kullanmak için motive olmasını yansıtmaktadır (Snyder vd., 2002, s.257). Özetle; umut arzu edilen bir amaç, bu amaca ulaşma adına kullanılan yollar ve bu yolları kullanma adına sahip olunan motivasyondan ve enerjiden ibaret olumlu durumsal bir süreci ifade etmektedir. Umudun bileşenleri Şekil 5’te gösterilmiştir.

İnsani eylemlerin genel olarak bir amacı olduğu varsayılmaktadır (Snyder vd., 2000a; Snyder vd., 2002). Koçel’e (2010, s.117) göre amaç veya hedef, gelecekte ulaşılmak veya gerçekleştirilmek istenen bir durumu, bir büyüklüğü ve bir yeri ifade etmektedir. Ayrıca, amaçlar bireyin arzu ettiği hayali olan son noktayı yansıtmakta olup umut teorisinin bilişsel bir parçasıdır (Snyder, 1994; Snyder vd., 2000a). Snyder ve arkadaşlarına (2000a) göre umut teorisinde iki tip amaçtan söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki negatif sonucu olan amaçlar olup bu amaçların sonucu bireyler tarafından ya hiç ortaya çıkmayacak şekilde

engellenir ya da ertelenmeye çalışılır. Diğeri ise pozitif sonucu olan amaçlardır ki bunlara birey tarafından ilk kez ulaşılmış olabilir, şu an bu amaçlara ulaşıyor olabilir ya da birey bu amaçlara ulaşma şansını artırmak için harekete geçmiş olabilir. Amaçlar aynı zamanda kısa ve uzun vadeli amaçlar olabilmektedir. Fakat bu amaçların bireylerde bir anlam ifade edebilmeleri için yeterli değere sahip olmaları gerekmektedir (Snyder vd., 2000a; Snyder vd., 2002). Koçel (2010); amaçların bir aksiyona işaret etmesi gerektiğini, bir zaman ölçüsüne sahip ve ölçülebilir olmaları gerektiğini ve son olarak amacı gerçekleştirecek kişiler üzerinde motive edici bir etki yaratmaları gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca, amaçlar belirli derecede belirsizlik içerseler de ulaşılabilir olmalıdırlar. Yapılan mülakatlar, orta düzeyde ulaşılabilen amaçların bireylerin umut düzeylerini artırdığını göstermiştir (Averill, Catlin ve Chon, 1990).



**Şekil 5:** Umudun Bileşenleri

Bireyler amaçlarına ulaşma adına uygun yolları bulmak ve kullanmak zorundadır. Yol düşünüşü (pathways thinking) olarak adlandırılan bu görüş, bireyin amaçlarına ulaşabilmesi adına uygun yollar üretebilme yeteneği ile ilgilidir (Snyder vd., 2000a; Snyder vd., 2002). Bireyin bu anlamda kendisine yönelik ürettiği bazı mesajlar (örneğin; “Bu işi yapabilmek için bir yol bulacağım” ve “Bu işi bir yolunu bulup ne olursa olsun başaracağım” vb.) bireylerin bu yolları üretebilmeleri için onları güçlendirip teşvik edebilmektedir (Snyder vd., 2000a; Snyder vd., 2002).

Snyder ve arkadaşlarına (2000) göre yol düşünüşünde genellikle bireylerin arzu ettikleri amaçlarına ulaşabilme adına en azından etkili bir yol üretebilme yeteneklerine ilişkin algıları kastedilmektedir. Ancak bireyler eğer amaçlarına ulaşma doğrultusunda bir engelle karşılaşılırsa o zaman alternatif yolları tercih edebilmektedir. Herhangi bir engelle karşılaştığında; yüksek umutlu kişilerin farklı alternatifleri kolayca bulabileceği ve düşük umut taşıyan kişilere nazaran daha çok alternatifi üretebileceği düşünülmektedir (Irving, Snyder, & Crowson, 1998; Snyder, Harris, Anderson vd., 1991). Bundan dolayı, çoklu alternatif yol düşünüşü aslında yüksek umutlu kişilerin bir özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır (Snyder vd., 2000a).

Snyder (1994, s. 189)'ın yol düşünüşünü artırmak için sunduğu önerilerden bazıları şunlardır:

- Uzun vadeli amaçlar, basamaklara ya da alt amaçlara bölünmelidir.
- Nihai hedefe ulaşmada öncelikle ilk alt amaç üzerine odaklanılmalıdır.
- Amaçlara ulaşmada farklı yollar denenmeli ve en iyi alternatif seçilmelidir.
- Bir amaca ulaşılamadığı takdirde, kendini suçlamak yerine işe yarayan bir strateji izlenmediği sonucu çıkarılmalıdır.
- Amaçlara ulaşma adına yeni bir beceriye ihtiyaç varsa, bu beceri öğrenilmelidir.
- Tavsiye verilip alınabileceği iki yönlü arkadaşlıklar geliştirilmelidir.
- Arzu edilen amaca nasıl ulaşılacağı eğer bilinmiyorsa, bu konuda yardım istemekten çekinilmemelidir.

Umut teorisinin motivasyonel bileşimini ise temsili düşünceler (agency thoughts) oluşturmaktadır. Bu düşünceler bireyin, amaçlarına ulaşma adına düşlediği yolları kullanma kapasitesine ilişkin algısını yansıtmaktadır (Snyder vd., 2000a). Ayrıca bu temsili düşünceler, bireyin amacına yönelik enerjisini ve motivasyonunu da ifade etmektedir (Snyder, Irving ve Anderson, 1991). Bireyin kendisine yönelik yaptığı “Bunu yapabilirim”

ve “Bu iş bitene dek asla durmayacağım” tarzındaki içsel konuşmalar temsili düşünceleri güçlendirmektedir (Snyder vd.,1998; Snyder vd., 2000a). Bireyin amaçlarına yönelik öncelikli yolların kapalı olması durumunda ve bireyin alternatif yollar üreterek gerekli motivasyona sahip olabilmesi için temsili düşünceler büyük bir öneme sahiptir (Snyder,1994).

Snyder (1994, s. 204) bireylere temsili düşüncelerini artırabilmek için bazı önerilerde bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Bu senin işin ve bu amacı kendine sen seçtin bunu kendine söylemelisin.
- Kendinle pozitif tonlarda konuşmayı öğrenmelisin (Örneğin; “Bunu yapabilirim”).
- Amaçlarına ulaşma doğrultusunda önüne engeller çıkabileceğini bilmeli ve buna hazırlıklı olmalısın.
- Problemleri bir fırsat ve meydan okuma olarak görmelisin.
- Sadece sonuca odaklanmayıp seni amaçlarına götüren süreçlerde keyif almasını bilmelisin.
- Fiziksel egzersiz, uyku ve diyet programlarını içerecek şekilde fiziksel sağlığını korumalısın.

Kısaca, umut dolu düşünceler bireyin amaçlarına yönelik işleyen yollar planlayabilme kapasitesine ilişkin algısını ve amaçlarına yönelik enerjisini içeren pozitif motivasyonel bir durumu yansıtmaktadır (Snyder vd., 2000a). Bireylerin amaçlarına yönelik enerjilerinin ve motivasyonlarının artması onların amaçlarına ulaşma adına yeni yollar bulmalarını artıracak ve bu yolları bulma adına sahip oldukları yaratıcılık, yenilikçilik ve elde ettikleri bir takım kaynaklar onların yeniden amaçlarına yönelik enerjilerini de yükseltecektir (Snyder vd., 2000a; Snyder vd., 2002; Luthans vd., 2007a). Böylece bu süreç karşılıklı olarak etkileşim içerisinde devam etmektedir.

Umudunu yüksek tutan kişiler, kendilerine net amaçlar koyarak, bu amaçlara başarılı bir şekilde ulaşabilecek yolları düşleyip, kendilerini bu yönde motive edebilmektedirler (Snyder vd., 2000a). Ayrıca, yüksek umutlu kişiler arzu edilen amaçlara ulaşmada daha başarılı olup, bu anlamda pozitif geri bildirimler alırlar. Bu süreç onlarda olumlu duyguların gelişmesine öncülük eder (Snyder vd., 2000a, s.251). Bundan dolayı, günümüz örgütleri yüksek umutlu işgörenlere ve yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Luthans ve arkadaşlarına göre (2007a) yüksek umut düzeyine sahip yöneticiler, astlarına karşı birer mentor ya da koç olarak davranmakta olup onlara bir birey olarak saygı duyup kabullenmekte ve astlarının kendilerine koymuş oldukları hedefleri ve onları bu hedeflerine taşıyan yaratıcı yolları geleneksel ve olağandışı olsalar dahi desteklemektedir. Ayrıca umudu yüksek yöneticiler, astlarına karşı motivasyon ve enerji kaynağı olmakta, astlarının kendi spesifik hedeflerini koyarak örgütsel amaçlara ulaşma konusunda cesaretlendirip motive ederek astlarında güven yaratıcı davranışlar sergilemektedir. Umut dolu yöneticiler, otantik liderliğin önemli bir bileşimini de oluşturmaktadır (Avolio ve Luthans, 2006; Luthans ve Avolio, 2003). Umudunu yüksek tutan yöneticiler; kendi kapasitelerinin, kimliklerinin, değerlerinin, duygularının ve amaçlarının farkında olarak daha otantik bir liderlik davranışı sergilemektedirler (Luthans vd., 2007a).

Umut düzeyi yüksek olan işgörenler ise Luthans ve arkadaşlarına (2007a) göre adeta birer bağımsız düşünür olarak örgütlerde karşımıza çıkmaktadır. Yüksek umutlu bu işgörenler bir konudaki başarılarını içselleştirmektedir. Diğer bir deyişle, bu işgörenlerin içsel kontrol odakları yüksek olup, kendi motivasyonlarını artırmak adına yüksek derecede otonomiye ihtiyaç duymaktadırlar. Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen iş özellikleri modelinde tanımlanan kritik psikolojik haller üç önemli özelliğin içsel motivasyon için önemli olduğunu belirtmiştir. Bunlar; bireyin işini anlamlı bulması, işinin sonuçları hakkında kendini sorumlu hissetmesi ve yaptığı işin sonuçları hakkında geribildirim almasıdır (Hackman ve Oldham, 1980). Yüksek umutlu işgörenler için Hackman ve Oldham tarafından tanımlanan bu kritik psikolojik haller önemli olup, özellikle iş zenginleştirmeleri ile bu bireyler kendilerini içsel olarak motive etmektedirler. Bu bireyler



başarıya ve gelişime karşı yüksek derecede ihtiyaç duyarak başarılı girişimcilerin özelliklerini yansıtmaktadırlar (Luthans vd., 2007a).

Luthans ve arkadaşlarına (2007a) göre düşük umutlu işgörenler ise ilave sorumluluklardan kaçan, kendi kararlarını veremeyen ve daha az otonomiye ihtiyaç duyan, iş ortamlarındaki sorunlardan mümkün olduğunca uzak duran, yöneticisinin ve kurumunun koyduğu kuralların dışına çıkmamaya özen gösteren ve iş ortamlarında çalışıyor gibi gözüken bireylerin özelliklerini yansıtmaktadır. Bu bireyler her ne kadar yöneticisinin ve örgütünün kurallarını yerine getiren “iyi askerler” olarak algılsalar da aslında işlerine karşı ilgisizlikleri ile yönetimin başarılarını ve yapmaya çalıştıklarını engelleyebilme potansiyeline sahiptirler.

Luthans ve arkadaşlarına (2007a) göre bireylerdeki umut düzeyini birçok yolla artırabilmek mümkündür. Bunlar arasında daha katılımcı bir şekilde oluşturulmuş ve işgörenlerin kendilerinin belirlediği, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir ve ilgi çekici amaçlar edinmelerinin sağlanması, uzun vadeli amaçların daha küçük alt amaçlara ayrılıp daha yönetilebilir hale getirilmesi, işgörelere daha fazla otonomi verilerek karar verme süreçlerinde işgörenlerin aktif olarak rol almalarının sağlanması sayılabilir. Ayrıca, etkili bir ödül sistemi ve örgütsel destek ile işgörenlerin ihtiyaç duydukları kaynaklara erişimlerinin sağlanması mümkün hale getirilebilir. Etkili bir personel eğitim sisteminin oluşturulması da bireylerde umut düzeyinin yükselmesine neden olabilir.

#### **1.1.1.2.1. Umut ve Performans İlişkisi**

Yapılan çalışmalar genel olarak umut ve performans arasındaki pozitif yönlü ilişkileri işaret etmektedir (Youssef & Luthans, 2003; Snyder, 1995; Peterson & Luthans, 2003; Luthans & Youssef, 2004; Luthans vd., 2005). Örneğin, Peterson ve Luthans (2003) örgütsel liderlerin umut düzeyleri ile birim karlılığı ve işgörenlerin tatmin düzeyleri arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Youssef ve Luthans (2007) umudun performans, iş tatmini, işteki mutluluk ve örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Yüksek umut düzeyine sahip kişiler günlük yaşamlarında daha olumlu duygular yaşamaktadır (Steffen ve Smith, 2013; Snyder vd., 1991). Olumlu duygularla, bireyin günlük yaşamında mutlu, huzurlu, azimli, aktif, enerjik ve neşeli olması gibi olumlu duyguları yaşaması kastedilirken, negatif duygular ise daha çok bireyin günlük yaşamında sınırlı, kızgın, depresif ve endişeli olması halleri ile ilgilidir (Watson ve Clark, 1994). Umut, ayrıca bireylerin amaçlarına ulaşmada sorun yaşadıklarında söz edilen negatif duyguları yaşamamaları için bir kalkan vazifesi görmektedir (Snyder, 2000).

Umut düzeyi yüksek olan bireyler daha az depresif belirtiler göstermekte (Berendes vd., 2010; Snyder vd., 1991) ve acıya toleransları daha yüksek olup (Snyder, Berg, vd., 2005) daha az kanser belirtileri (Berendes vd., 2010) vermektedirler. Steffen ve Smith (2013) bireyin yüksek stres yaşadığı durumlarda eğer bireyin umut düzeyi yüksek ise problem odaklı stratejileri kullanarak bireyin yaşadığı stresle başa çıkıp günlük yaşamında daha olumlu duyguları yaşayabileceğini tespit etmişlerdir. Aynı durumdaki umut düzeyi düşük bireyler ise yaşadıklarına daha duygusal tepkiler vererek olumlu duygular yaşayabileceklerdir.

Luthans ve arkadaşlarına (2007a) göre yüksek umutlu işgören ve yöneticiler destekleyici olmayan örgüt ortamlarında enerjilerini olumlu yönlerde kullanamayarak hayal kırıklığına uğrayabilmektedir. Her ne kadar yüksek umutlu kişiler kötü örgütsel şartlara rağmen bir müddet iyi bir performans sergileseler de zamanla iş tatminleri, örgüte olan bağlılıkları ve işlerinden duydukları mutlulukları azalacak ve bu çalışanların performansları olumsuz olarak etkilenecektir. Bundan dolayı; destekleyici örgüt ortamları, yatay ve organik örgüt yapıları ile daha açık ve şeffaf iletişim kanalları, katılımcı karar verme mekanizmaları, güçlendirme ve diğer esnek uygulamalar örgütlerde umut dolu bir kültür yaratarak işgörenlerin inisiyatif ve sorumluluk alabilmelerini, hesap verilebilir olmayı kabullenmelerini ve kendilerine karşı daha adil davranıldığını hissetmelerini sağlayarak işgörenlerin daha umut dolu olmasını sağlamaktadır (Luthans vd., 2007a).

Umut dolu örgüt kültürlerinde şeffaflık ve otantiklik geleneksel ekonomik kaynakların yanında beşeri, sosyal ve psikolojik sermayenin de etkili bir şekilde kullanımına izin vermektedir. (Avolio ve Luthans, 2006; Luthans ve Youssef, 2004; Luthans vd., 2007a).

### **1.1.1.3. İyimserlik**

İyimserlik önemli bir psikolojik kapasite olup, Carver ve Scheier (2002)'ye göre iyimserler genel anlamda geleceğe dair iyi şeylere yönelik beklentileri olan kişiler, kötümserler ise geleceğe dair kötü şeylere yönelik beklentilere sahip olan kişilerdir. Psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu ise bireyin gelecekte olacak iyi şeylere yönelik beklentilerinin ötesinde bireyin pozitif, negatif, gelecekte, şuan da ya da geçmişte yaşadığı olayları açıklarken kullandığı sebepler ve atfetmelerle ilgilidir. Örneğin, pozitif olaylar üzerinde zaman ve enerjisini harcayan bir birey, eğer bu olayları iyimser bir bakış açısı ile değerlendirmiyorsa, o zaman bu bireyin kötümser tarafta kalması olasıdır (Luthans vd., 2007a). Bundan dolayı bireyin yaşadığı olayları iyimser bir bakış açısıyla değerlendirmesi, yorumlaması ve atfetmesi psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu için önemlidir. Eren'e (2010) göre atfetme; bireyin kendi ve etrafındaki kişilerin davranışlarının, algıladığı olayların nedenlerini açıklaması ve belirli hususlara dayandırması ile ilgilidir. Atfetme süreci, bireyin yaşadığı olayların ve gerek kendi gerekse etrafındaki kişilerin davranışlarının bir anlama kavuşturulması ve yorumlanması açısından önemlidir. Kısaca atfetme, neden-sonuç ilişkisinin ortaya çıkarıldığı analitik bir düşünme sürecidir (Eren, 2010, s.79). Atfetme sürecinin dayandığı nedenler ise bireyin kontrol altına alabileceğine inandığı içsel nedenler olabildiği gibi bireyin kontrolü dışında gerçekleşebilen dışsal nedenler de olabilmektedir. Örneğin, bir üst yönetici işe geç kalan bir personelinin geç uyandığını ve bunun için işe geç kaldığını düşünüyorsa bu personeli hakkında içsel bir atfetme yapmaktadır. Diğer taraftan, işe geç kalmasının nedeninin bir trafik kazası olduğunu düşünüyorsa o zaman dışsal bir atfetme yapmaktadır (Robbins vd., 2010, s.112).

İyimserlik ve kötümserlik kavramları genel anlamda bireylerin geleceğe dair beklentilerini yansıttıkları için bu kavramları açıklamakta motivasyonla ilgili beklenti değer modellerini kullanmak mümkündür (Carver ve Scheier, 2002). Beklenti değer modelleri davranışın

amaçların etrafında şekillendiğini varsaymaktadır (Carver ve Scheier, 2002, s.231) Bu amaçlar, bireyler tarafından arzu edilen ve arzu edilmeyen amaçlar olarak değerlendirilebilmektedir ve kişiler arzu edilmeyen amaçlardan mümkün olduğunca uzak durmaya çalışmaktadırlar. Bir amaç birey için ne kadar önemli ise bireyin motivasyonundaki değeri de o derece yüksek olmaktadır.

Beklenti değer teorilerinin bir diğer unsuru ise bir amacın ulaşılabilirliğine ilişkin bireyin duyduğu şüphe ya da güven duygusu anlamına gelen beklentidir (Carver ve Scheier, 2002). Eğer kişinin amaçlarına ulaşmada kendisine güven eksikliği varsa, arzu ettiği amaçlar doğrultusunda herhangi bir aksiyon almaması olasıdır. Tersine eğer kişinin bu konuda kendine güveni tam ise amaçlarına ulaşma doğrultusunda gerekli çabayı göstermesi muhtemeldir. Örneğin kendine güveni yüksek bir işgören, şirketinin İstanbul'daki merkez ofisinde görev almayı kendine amaç edinmiş ve bu amacına ulaşmak için sıkı çalışarak üst yöneticilerine performansını gösterip merkez ofise transferini sağlama beklentisi içerisinde olabilirken bu konuda kendine güveni olmayan bir işgören merkez ofise geçebilme adına muhtemelen hiçbir eylemde bulunmayacaktır.

Carver ve Scheier (2002) göre iyimserlik teorileri için beklentiler önemli bir yere sahiptir ve bireylerin bu beklentilerini ölçümlemede farklı yaklaşımlar kullanılabilir. Örneğin bir yaklaşımda bireylerin beklentilerini tespit etmek amacıyla onun gelecekteki çıktılara ilişkin beklentilerinin iyi ya da kötü olduğuna dair doğrudan sorular yöneltebilmektedir (Scheier ve Carver, 1992). Scheier ve Carver (1985)'in geliştirdiği ve daha sonra Scheier, Carver ve Bridges (1994) tarafından revize edilen Hayat Oryantasyon Testinde (Life Orientation Test) iyimser ve kötümser kişiler arasındaki farklar ortaya konulmaktadır. Ölçekteki örnek ifadeler; “Geleceğim hakkında daima iyimserimdir.”, “Genel olarak, başıma kötü şeylerden çok, iyi şeylerin geleceğini beklerim.” ve “Bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.” biçimindedir.

İyimserliği değerlendirmedeki bir başka yaklaşımda ise bireyin geleceğe ilişkin beklentilerinin onun geçmişte yaşadığı olayların sebeplerine dayanması görüşüdür (Peterson ve Seligman, 1984; Seligman, 1991). Eğer birey, bir görevde geçmişte

başarısızlık yaşamış ve bu başarısızlığı doğuran sebepler henüz ortadan kalkmamış ise birey aynı görevi yerine getirirken muhtemelen geçmişteki durumunu göz önüne alarak gelecekteki ulaşacağı sonuçlar hakkında iyimser bir beklentiye sahip olmayacaktır. Ancak başarısızlığı doğuran sebepler ortadan kalkmış ise o zaman birey aynı görevi yerine getirirken gelecekteki ulaşacağı sonuçlar konusunda daha iyimser bir beklenti içerisinde olacaktır (Carver ve Scheier, 2002).

Bireylerin karşılaştıkları olaylardaki sebepleri alışkın bir biçimde açıklama stili ya da tarzı olarak tanımlanan açıklayıcı stil (explanatory style) (Peterson ve Steen, 2002, s. 244), iyimserlik konusunda etkili bir yere sahiptir. Zira iyimser bir açıklayıcı stile sahip kişi, karşılaştığı olaylarda yaşadıklarına ilişkin iyimser bir perspektife sahip olabilmektedir. Seligman'a (1998) göre iyimser açıklayıcı stili kullanan bireyler, pozitif olayları kişisel, kalıcı ve genelleştirilebilir olarak atfederken negatif olayları ise dışsal, geçici ve duruma özgü spesifik faktörlere atfederler. Diğer bir deyişle; eğer bireyin açıklayıcı stili, yaşadığı olumsuz olaylara karşı dışsal, kalıcı olmayan ve spesifik açıklamalara dayanıyorsa bu bireyi iyimser olarak; eğer bireyin açıklayıcı stili, karşılaşılan olumsuz olaylara karşı içsel, sabit ve genelleştirilebilir açıklamalara dayanıyorsa bu bireyi kötümser olarak adlandırmak mümkündür (Buchanan & Seligman, 1995). Örneğin; hedeflerini tutturamayarak terfi olanağını kaçıran bir işgören, yaşadığı bu olumsuz durumu kendi öz güvenini düşürerek içselleştiriyorsa (örneğin: bu işin sorumlusu benim, kesinlikle benim hatam gibi), onun hedefini engelleyen sebeplerin ortadan kalkmadığına inanıyorsa ve bu başarısızlığını genelleştirip üstlendiği (üstleneceği) sorumluluklarda sürekli başarısız olduğunu (olacağını) düşünüyorsa o zaman kötümser bir açıklayıcı stile sahiptir, tersine yaşadığı başarısızlığı dışsal bir faktöre atfedip örneğin şansa bağlayıp, onu başarısızlığa götüren sebeplerin ortadan kalktığını ve yaşadığı başarısızlığın sadece bu olaya özgü olduğunu zaten aldığı diğer sorumluluklarda başarılı olduğunu düşünüyorsa o zaman bu birey iyimser bir açıklayıcı stile sahiptir.

Bireylerin açıklayıcı stile ilişkin tarzları Peterson ve arkadaşları (1982) tarafından geliştirilen Atfetme Stili Ölçeği (Attributional Style Questionnaire) ile değerlendirilebilmektedir. Bu ölçekte katılımcılardan bir kısmına iyi bir kısmına ise kötü

olaylardan oluşan 12 farklı hayali olayı göz önünde bulundurmaları istenmektedir. Katılımcılara bu olaylarla karşılaştıklarında nasıl karşılık verecekleri sorulmaktadır.

Katılımcılar bu hayali olayları içsellik, sabitlik ve genelleştirilebilirlik boyutları ile ele alarak değerlendirmelerde bulunmaktadırlar. Bireylerin yaptığı bu değerlendirmeler kötü ve iyi olaylar için ayrı ayrı hesaplanıp karşılaştırmalar yapılabilmektedir. Bu hayali olaylardan bazıları şunlardır: “Varsayalım ki bir grup önünde önemli bir konuşma yapıyorsunuz ve dinleyiciler size karşı olumsuz tepkiler veriyor.”, “Varsayalım ki çok zengin oldunuz.” ve “Varsayalım ki başkalarının sizden beklediği işleri yapamıyorsunuz.” Bireylerin açıklayıcı stile ilişkin tarzları ayrıca CAVE (Content Analysis of Verbatim Explanations) yöntemi adı verilen içerik analizi prosedürleri ile ortaya konulabilmektedir. Bu yöntem özellikle değerlendirme prosedürlerinde yazılı ve sözlü materyallerin kullanılmasına olanak sağlayarak boylamsal çalışmalarda diğer yöntemlere göre üstünlük sağlamaktadır (Peterson vd., 1992; Peterson ve Steen, 2002).

Luthans ve arkadaşlarına (2007a) göre iyimserler, etraflarında olup biten olayların nedenlerinin kendi kontrol ve güçlerinde olduğuna inanır ve pozitif olayların gelecekte de devam edeceğine, hayatlarının diğer anlarında da bu olumlu olaylarla karşılaşacaklarını düşünürler. Bundan dolayı, iyimser bakış açısı bireyin geçmişteki, şu andaki ya da gelecekteki yaşamının iyi yanlarını içselleştirerek olumlu olarak görmesini sağlar. Örneğin, yöneticisinden olumlu geri bildirim alan bir işgören, bu pozitif olayı kendi başarısına ve işe ilişkin etik değerlerine atfedebilir ve sadece bu iş için değil de başka işler içinde sıkı çalışarak başarılı olabileceğine inanabilir. Aynı şekilde olumsuz bir olayla karşılaşan iyimserler, bu olayı dışsal, geçici ve duruma özgü olarak değerlendirirler. Örneğin, kârlı bir müşteriye satışı kaçıran iyimser bir açıklama stiline sahip satış elemanı, bu durumu kendisi ile ilgili sebeplere değil de müşterinin ürün seçimindeki kararsızlığına bağlayabilir. Ayrıca satışı gerçekleştirememesini duruma özgü olarak değerlendirip diğer müşterilerde aynı başarısızlığı yaşamayı beklemeyecektir. Kötümser açıklayıcı stile sahip kişiler ise karşılaştıkları olumlu olayları şans ve diğer işgörenlerin deneyim eksikliği gibi dışsal faktörlere atfederek bu olumlu olayların duruma özgü olduğunu düşünüp gelecekte tekrarlanmasına çok az şans tanımaktadır. Yaşadıkları olumsuz olaylarda ise kötümser

açıklayıcı stile sahip kişiler, kendilerini suçlayıp bu beklenmedik olumsuz olayların sebeplerini içselleştirmektedir. Eğer bir birey, karşılaştığı olumlu ve olumsuz durumlarda kişisel, kalıcı ve genelleştirilebilir atfetmeler yapıyorsa bu kişi olumlu durumlarda iyimser bir açıklayıcı tarza sahipken olumsuz durumlarda ise kötümser bir açıklayıcı stile sahiptir. Diğer bir deyişle, birey yaşadığı olayın doğasına bağlı olarak iyimser veya kötümser bir açıklayıcı tarza sahip olabilmektedir (Luthans vd., 2007a). Bireyin bir durumu doğru bir şekilde analiz ederek iyimser ya da kötümser açıklayıcı tarzları yerine göre kullanmasına ise esnek iyimserlik denilmektedir (Peterson, 2000). Örneğin; eğer fabrikada iş güvenliği adına gerekli önlemleri almayan bir iş güvenliği uzmanı, meydana gelen bir kazada sorumluluğu kendinde hiç aramayarak doğrudan dışsal sebeplere atfediyorsa bu gerçekçi olmayan bir iyimserlik olacak ve kötü sonuçlar doğuracaktır. Ancak eğer iş güvenliği uzmanı fabrikanın işleri için gerekli olan tüm önlemleri kalite standartlarına uygun bir şekilde aldığı halde yine bu kaza meydana geliyorsa o zaman kazayı duruma özgü, geçici ve dışsal olarak atfetmesi normal olacaktır (Luthans vd., 2007a). Bu anlamda gerçekçi iyimserlik büyük bir önem taşımaktadır (Schneider, 2001). Psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu ise gerçekçi ve esnek bir iyimserlik olup ne bireyin elde ettiği tüm başarıları içselleştirmesini ve hayatının tüm alanlarında kontrolün bireyde olmasını ne de tüm başarısızlıkları bireyin dışsal sebeplere atfederek sorumluluktan kaçmasını beklemektedir (Luthans vd., 2007a, s.96).

İyimserlik genel anlamda gerek örgütsel gerekse bireysel pozitif sonuçlara neden olmaktadır. İyimserlik; fiziksel, mental sağlık ve iyi oluş (Peterson, 1999; Peterson ve Bossio, 1991; Scheier ve Carver, 1992), hastalıklardan çabuk iyileşme (Scheier, Matthews, Owen vd., 1989) ve otantik mutluluk (Seligman, 2002) gibi durumlara neden olmaktadır. Ayrıca iyimserlik performansla pozitif ilişkili olarak tespit edilmiştir (Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005; Peterson ve Seligman, 2004; Seligman, 2002). Alarcon, Bowling ve Khazon (2013) yaptıkları meta analiz çalışmasında iyimserlik ile depresyon, anksiyete ve stres arasında negatif ilişki; yaşam kalitesi, mutluluk, iş tatmini, sosyal destek, dayanıklılık, genel fiziksel iyi oluş ve genel fiziksel sağlık değişkenleri arasında ise olumlu bir ilişki belirlemişlerdir. Ayrıca iyimserlik düzeyi yüksek olan yöneticiler birer değişim

ajanı gibi hareket ederek kurumları için gerekli riskleri alıp hem kendilerini hem de astlarını motive ederek başarıya ulaşmaktadırlar (Luthans vd., 2007a). Carver ve Scheier (2002) özellikle zor zamanlarda iyimserlerin daha az strese girdiklerini, daha iyi sonuçlara ulaştıklarını ve gerekli aşamaları gerçekleştirerek geleceklerine parlak bir şekilde baktıklarını ifade etmişlerdir.

Carver ve Scheier (2002)'e göre iyimserlerin hayatları birçok açıdan kötümserlere göre daha iyidir. Bu noktada ilk akla gelen soru şudur : Acaba kötümserler iyimser olabilir mi ? Bu sorunun cevabını farklı açılardan ele almak mümkündür. Bir grup araştırmacı (örneğin; Plomin vd., 1992) yaptıkları çalışmalarda iyimserliğin genetik bağlantılarını tespit etmişler, onun kalıtsal bir şekilde aktarıldığını düşünmüşlerdir. Bireyin hayata bakış açısını etkileyebilecek bir başka unsur ise onun kişilik özelliklerinin geliştiği erken çocukluk dönemidir (Carver ve Scheier, 2002). Örneğin, bu dönemde kendilerini güvende hissetmeyen çocuklar gelecekte daha kötümser olabilmektedir (Snyder, 1994).

Psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu ise daha çok iyimserliğin duruma özgü olan yapısını (örneğin; Seligman (1998), “öğrenilmiş iyimserlik”) ön plana çıkararak onun geliştirilebilir özelliklerine vurgu yapmaktadır (Luthans vd., 2007a). Aslında iyimserliğin her ne kadar kalıtsal aktarılan ve erken çocukluk dönemlerinde geliştirilebilen özellikleri olsa da Carver ve Scheier (2002) bir takım bilişsel davranış terapileri ile kötümserleri iyimser yapmanın mümkün olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bilişsel davranış terapileri daha çok bireylerdeki gerçekçi olmayan negatif bakış açısını (örneğin; “Hiçbir şeyi doğru yapamam”) pozitif çevirmeye yönelik olup bireylerdeki stres ve kaygı gibi olumsuz faktörleri azaltarak onların amaçlarına ulaşmalarını sağlamaya yöneliktir (Carver ve Scheier, 2002).

Carver ve Scheier (2002) tarafından önerilen bir diğer yöntem ise kişisel yeterlilik eğitimleridir. Problem çözme, ulaşılabilir alt amaçları belirleme ve karar verme süreçlerine yönelik eğitimler bu anlamda bireylerin günlük yaşamda karşılaştıkları olayları ele almalarını kolaylaştırarak onları daha iyimser yapabilmektedir.



Luthans ve arkadaşları(2007a), iyimserliğin kötümser açıklayıcı stilin değiştirilmesi ya da iyimser açıklayıcı stilin boyutlarının zenginleştirilmesi yoluyla geliştirilebileceğini belirtmiştir. Ayrıca; iş ortamlarında koçluk, mentorluk, rol model olma, takım çalışmaları ve hatta sosyal etkinlikler gibi bir takım uygulamaların işgörenlerde iyimserliği geliştirici nitelik taşıdığını belirtmişlerdir.

Bunu bir örnekle açıklamak mümkündür. Orta ölçekli bir elektronik üretim fabrikasında fabrika aylık üretim kotasını tutturamamıştır. Üretim müdürünün kötümser bir açıklayıcı stili ya da atfetme tarzı bulunmaktadır. Bu nedenle yaşadığı bu olumsuz durumu kişisel sebeplere bağlayıp içselleştirmekte (örneğin; benim hatam), durumu kalıcılaştırmakta (örneğin; yönetimin beklentilerini zaten asla karşılayamayacağım) ve durumu genelleştirmektedir (örneğin; ben kötü bir yöneticiyim). Bu bakış açısından dolayı bu müdür, stres ve tükenmişliğe yatkın olup bu kötümser bakış açısını sürdürdüğü takdirde uzun vadede birçok fiziksel ve psikolojik problemle karşılaşmaya aday olabilecektir (Luthans vd., 2007a). Bu örnekteki müdürün iyimser bir açıklayıcı stile sahip olabilmesi için gerekli eğitimleri alması gerekmektedir.

Schneider (2001), iş yerlerinde gerçekçi iyimserliğin geliştirilmesi için üç önemli perspektife önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bunlar; geçmişe karşı hoşgörülü olmak, mevcut durumu takdir etme ve geleceğe karşı fırsatları araştırıyor olmaktır. Geçmişe karşı hoşgörülü olmak sorumluluktan kaçmak olarak algılanmamalı aksine durumun gerçekliğini ortaya çıkaran bir pozitif yeniden çerçeveleme tekniği (reframing technique) olarak düşünülmelidir. Geçmişe yönelik hoşgörü, A tipi kişilik sahibi olanlar ile mükemmeliyetçi yönelimi olan bireylerin hayatlarını etkili bir şekilde yönetmesini de sağlamaktadır (Luthans vd., 2007a).

Bazı yöneticiler, zor zamanlarda olumsuz geri bildirimler yaparak işgörenleri motive edebileceklerini düşünmektedirler. Hâlbuki bu durumlarda psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunun gelişme süreci hatırlanarak dışsal atfetmelerle ve olumlu geri bildirimlerle kötümser bir bireyin daha iyimser bir açıklayıcı stile sahip olmasını sağlamak mümkündür. Yukarıdaki örnekten hareket edersek; bu ay hedefini tutturamayan birçok

fabrikanın olduğu, bu fabrikanın da çok düşük sıklıkla hedefini tutturamadığı ya da fabrikanın hedefini miktar olarak tutturamasa da kalite ve güvenlik ölçütlerinde beklenen performansın üzerinde olduğu gibi bir üst yöneticisinden üretim müdürüne yapılan olumlu geri bildirimler üretim müdüründe iyimser bir bakış açısının gelişimini gerçekleştirecek ve böylelikle üretim müdürünün motivasyonu artacak ve daha sıkı çalışıp gelecekte üretim hedeflerini yakalayabilmesi sağlanabilecektir (Luthans vd., 2007a). Ayrıca, bireyin şu anı takdir etmesi (örneğin; ekonomik krize rağmen fabrikada üretim durmamış ve kimse işten çıkarılmamıştır.) ve kendini gerçekçi olarak tanıyarak gelecekte yeni fırsatlar araması performansının da yükselmesine neden olacaktır.

#### **1.1.1.4. Dayanıklılık**

Çok hızlı değişen koşullarla ve bunun doğurduğu stresle baş etmek durumunda kalan günümüz işgörenleri için dayanıklılık kavramı önemlidir. Zor durumlarda kendini toplama kapasitesi işgörenlerin yaşadıkları stres ve zor durumlarla baş etmelerini sağlamada etkili bir araçtır. Dayanıklılık konusundaki sistematik araştırmalar özellikle psikopatolojik olarak bir takım sorunlara karşı risk altında olan çocuklar üzerinde yapılan çalışmalara dayanmaktadır (Masten, 1999; Masten & Garmezy, 1985). Bu riskler çocuklara ailelerinden biyolojik olarak kalıtsal bir şekilde aktarılabilen riskler, erken doğum gibi perinatal döneme ait riskler ve çocukların açlık gibi yaşadıkları çevrede maruz kaldıkları risklerden oluşmaktadır. Bazı araştırmacılar (örneğin; Anthony, 1974; Garmezy, 1971, 1974 ve Murphy, 1974) yüksek risk altındaki bu çocukların gayet iyi bir şekilde büyüdüklerini gözlemlemişlerdir. Çocukların değerlendirilmesinde kullanılan çıktılarda genellikle akademik başarı (sınav sonuçları, okula devam etme oranları gibi), davranış stilleri (kurallara uyan ya da anti sosyal davranış gösteren), arkadaşlarınca kabul görme, arkadaşlık kurma becerileri, mental sağlık, yaşına uygun aktivitelerde bulunma gibi ölçütler kullanılmıştır (Masten ve Reed, 2002). Bu durum risk altında iyi olabilmeye yönelik araştırmalara öncülük etmiş ve yüksek risk altındaki bu başarılı çocuklara “dayanıklı”, “strese dirençli”, “kendini çabuk toparlayan, dirençli” gibi isimler verilmiştir. (Masten ve Reed, 2002, s.75). Bu isimlerden yaygın olarak kullanılan ifade ise dayanıklılık (resilience)

kavramıdır. Bu kavram, ilgili yazında yapılan bazı Türkçe araştırmalarda (örneğin; Basım ve Çetin, 2011) psikolojik dayanıklılık olarak ifade edilmiştir.

Masten ve Reed (2002, s.75) dayanıklılık kavramını, önemli düzeydeki zorluk ve risk durumlarında bireylerin göstermiş oldukları pozitif adaptasyona yönelik fenomenler olarak ifade etmişlerdir. Tugade, Fredrickson ve Barrett (2004, s.1169) ise psikolojik dayanıklılık terimini kullanarak, dayanıklılığı bireyin değişen durumsal koşullara esneklik gösterebilmesi ve yaşadığı negatif duygusal deneyimlerde kendini toparlama kabiliyeti olarak tanımlamışlardır. Luthans (2002b) psikolojik sermayenin dayanıklılık bileşenini; çatışma, başarısızlık ve zor durumlarda, ayrıca gelişme ve artan sorumluluk gibi pozitif olaylarda bireyin kendini toparlama ve eski düzeyine gelme kapasitesi olarak tanımlamıştır. Bundan dolayı liderlerde, işgörenlerde ve örgütlerde bu güçlü kapasiteyi ortaya çıkarmak önemlidir (Luthans vd., 2007a). Hjemdal ve arkadaşları (2011) geliştirdikleri yetişkinler için dayanıklılık ölçeği ile dayanıklılığın kendilik algısı, planlanan gelecek, sosyal yeterlilik, aile uyumu, sosyal kaynaklar ve yapısal stilden oluşan boyut yapısını vurgulamışlardır (Hjemdal vd., 2011; Fribog vd., 2005, 2003). Hjemdal ve arkadaşları (2011) bu boyutları şu şekilde açıklamaktadır: Kendilik algısı kişinin kendine olan öz güvenini ve gerçekçi beklentilerini ifade etmektedir. Planlanan gelecek, kişinin geleceğe yönelik plan yapma, pozitif bakabilme ve amaca yönelik olma yeteneğini belirtmektedir. Sosyal yeterlilik arkadaşlık kurabilme, sosyal içtenlik ve esneklikle alakalıyken; yapısal stil kişinin organize olabilme yeteneği ve bir takım aktiviteleri gerçekleştirmeden önce kendisine açık bir şekilde amaç ve planlar yapabilmesini ifade etmektedir. Aile uyumu, ailede değerlerin ortak olarak paylaşılmasını, aile üyelerinin birbirleri ile zaman geçirmekten hoşnut olarak geleceğe yönelik iyimser bir bakış açısına sahip olabilmelerini, aile üyelerinin birbirlerine karşı destekleyici ve sadık olmalarını ifade etmektedir. Son olarak sosyal kaynaklar ise bireyin arkadaşları ve diğer aile üyelerinden gördüğü sosyal desteği ifade etmektedir. Bu faktörler aslında dayanıklılıkla alakalı bir takım koruyucu faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Masten (1994) dayanıklılıkla ilgili bazı önleyici faktörlerden söz etmiştir. Bunlardan bazıları; etkili ebeveynler, donanımlı yetişkinlerle olan ilişkiler, yüksek entelektüel beceriler, diğer kişilere erişim, başarılar, yüksek performans,

kendine güven ve kendine değer verme, sosyo- ekonomik durum, din veya bir yere ait olma hissi ve iyi şanstır.

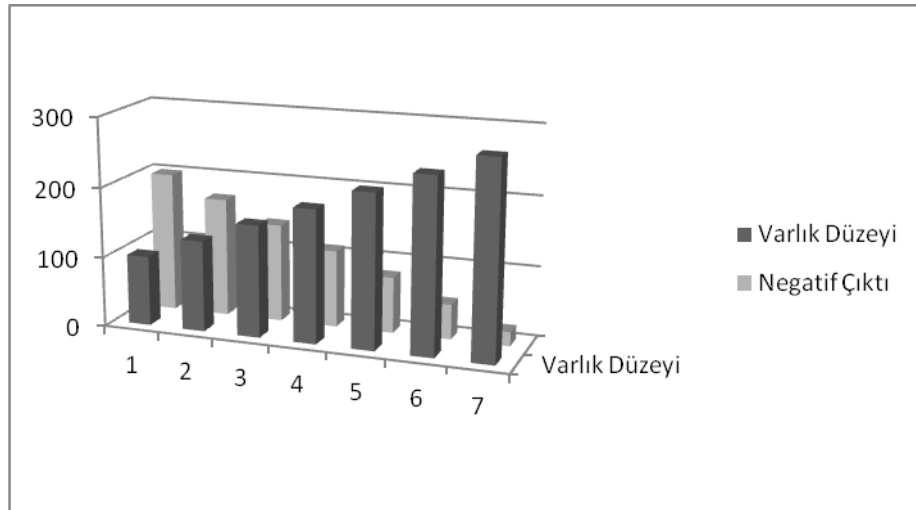
Hefferon ve Boniwell (2011, s.115) ise arzu edilmeyen değişim ya da herhangi bir travmayla karşılaşan bireylerin üç farklı psikolojik durum değerlendirmesi yapabileceklerini belirtmişlerdir. Bunlardan ilki strese yenik düşmek (travma sonrası stres bozukluğu), diğeri dayanıklı olma, kendini toparlama ve eski haline geri dönme, sonuncusu ise travma sonrası gelişmedir. Travma sonrası gelişme temel olarak beş alandan ibarettir (Calhoun ve Tedeschi, 2004; Hefferon ve Boniwell, 2011). Hefferon ve Boniwell (2011, s.121) bu alanları Calhoun ve Tedeschi (2004, s.95)'ye bağlı kalarak şu şekilde aktarmaktadır :

- İlk alan bireyin güçlü yanlarına yöneliktir. Bu kişiler yaşadıkları travma sonrası kendilerini daha iyi bir insan olarak tanımlayarak travmadan ya da yaşanan zor durumdan sonra kendilerini daha insancıl, yaratıcı, canlı, güçlü ve özel hissettiklerini belirtmektedir.
- İkinci alan kendini diğerkleri ile ilişkilendirmektir. Yaşanılan travma ya da zor durum sonrası birey kendini yakın arkadaşları ve ailesi ile daha yakınlaştırmak istemekte ve onlardan destek görme arayışında olmaktadır. Zaman zaman bu alandaki bireyler, eski arkadaşlarının onların zor dönemlerinde yanlarında olmayarak onlara destek olmadıklarını belirtse de, bireyler genel olarak gerçek arkadaşlarını tanıma adına bu alanın faydalı olduğunu düşünmektedirler.
- Üçüncü alan hayatın değerini bilmektir. Yaşanılan travma ya da zor durum sonrası bireyler hayat felsefelerini değiştirme yoluna gidebilmektedirler. Karşılaşılan travma bireyin yaralanabilir olduğunu göstermekte ve bireyde ölümlülük, ruhaniyet, yaşamın amacı ve anlamı gibi konuların önemini artırmaktadır. Bu alanda bireyin tercihleri fiziksel görünüş ve parasal niceliklerden ziyade doğa, sağlık ve yaşam üzerine odaklanabilmektedir. Bazı bireyler için ise durum tersi olup fiziksel görünüş ve parasal nicelikler kendileri için daha önemli bir yere sahip olabilmektedir.

- Dördüncü alan yeni olasılıklardır. Bu alanda bireyler hayatlarında yeni bir amaç edinmektedir. Örneğin; yüksek lisans yapmak için tekrar üniversiteye dönme ya da belirli bir beceriyi öğrenme adına kursa yazılma.
- Beşinci alan ise ruhsal değişimdir. Bu alanda birey bir önceki ya da alternatif inancına dönmektedir.

Dayanıklılık konusundaki araştırmalar bireysel farklılıkları ve çevresel etkenleri de göz önüne alarak zor koşullarda bazı bireylerin diğerlerine nazaran daha iyi olduğunu ve bu zor koşullarla daha iyi baş ettiklerini ortaya koymuş ve bunun sebeplerini araştırmıştır. Araştırmacılarca sorulan temel soru şudur; sıkıntılı ve zor durumlarda neden bazı bireyler diğerlerine göre daha iyi bir haldedir ? (Masten ve Reed, 2002).

Masten ve Reed (2002, s.76,77) dayanıklılığı açıklamada varlıklar, kaynaklar, önleyici faktörler ve önleyici süreçler terimlerini kullanarak bunları şu şekilde ifade etmişlerdir. Dayanıklılık varlıkları; gelecekte pozitif bir çıktıyı tahmin edebilen bir grup bireyin ve onların durumlarının ölçülebilir özellikleridir. Bu varlıkların olması risk düzeyine bakılmaksızın bireylerin daha iyi bir adaptasyon sağlayarak daha iyi sonuçlara ulaşmasını sağlamaktadır. Bu varlıklardan bazıları; hayata karşı pozitif bakış açısı, duygusal sabitlik, pozitif kendilik algısı ve bir takım bilişsel yeteneklerdir (Masten, 2001). Şekil 6'da bireyin dayanıklılık varlıkları ile ulaşılan negatif çıktılar arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu gösterilmektedir. Risk faktörleri ise arzu edilmeyen bir sonucun yüksek ihtimalle gerçekleşme olasılığıdır (Masten ve Reed, 2002). Bu risk faktörleri; travmaya maruz kalmadan, eğitim yetersizliği ve işsizliğe kadar birçok faktörü içermekte olup risk faktörlerinin varlığı bireyi başarısızlığa götüreceği anlamına gelmemeli aksine bazı risklerin varlığının bireyin gelişmesini sağlayarak onun tüm potansiyelini açığa çıkarmasına katkıda bulunduğu unutulmamalıdır (Luthans vd., 2007a). Psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu zorlukları ve engelleri hem risk faktörü olarak hem de bireyin başarısı ve gelişmesi için fırsat olarak değerlendirmektedir (Luthans vd., 2007a, s.118). Bundan dolayı, psikolojik sermayenin dayanıklılık bileşeninde varlıklar ve risk faktörleri, yapıları itibarı ile etkileşim içerisinde oldukları için birlikte ele alınmaktadır.



**Şekil 6:** Varlık Düzeyi ile Negatif Çıktı İlişkisi

Kaynaklar ise adaptasyon sürecindeki beşeri, sosyal ve maddi sermayeyi ifade eden bir terimdir. Önleyici faktörler, yüksek risk durumlarında daha iyi sonuçların üretilmesini sağlayan bireysel ve durumsal özelliklerdir. Aslında önleyici faktörler, tıpkı otomobillerdeki hava yastıkları gibi bireyin yüksek riskli ve zor durumlardaki varlıklarıdır. Önleyici faktörlerden bazıları; problem çözme ve dikkat yeteneklerini içeren bilişsel yetenekler, pozitif kendilik algısı, öz yeterlilik, hayata karşı pozitif bakış açısı, olumlu aile iklimi, ailenin eğitim yapısının iyi oluşu, sosyo ekonomik avantajlar, donanımlı, sosyal ve destekleyici yetişkinlerle olan yakın ilişki, yüksek düzeyde sağlanan kamu güvenliğidir. Önleyici süreçler ise önleyici faktörlerin nasıl çalıştığıyla ilgilidir (Masten ve Reed, 2002).

Luthans ve arkadaşları (2007a) dayanıklılığın önemli bir bileşeninin de bireyin bilişsel, duygusal ve aksiyoner davranışlarını biçimlendiren ve ona anlamlar yükleyen değer sistemi olduğunu belirtmişlerdir. Değerler ve inançlar zor zamanlarda bireyi cesaretlendirerek olumsuz koşulları atlatmasını sağlamakta ve böylelikle bireyin geleceğe daha pozitif bir şekilde bakmasına imkân vermektedir. Bir nedene, amaca ya da misyona derin duygularla bağlanan bireyler, zor koşullarda daha dayanıklı olarak etkiledikleri kişilerin de dayanıklılık düzeylerinin artmasına neden olmaktadır (Luthans vd., 2007a, s.120).

Masten ve Reed (2002, s.77) dayanıklılığın geliştirilmesinde iki yaklaşım üzerinde durmaktadır. Bunlardan ilki *değişken odaklı* yaklaşımlar olup riskin ve sıkıntılı durumların yüksek olduğu durumlarda bireylerin adaptasyonunu sağlayarak iyi sonuçlara yönelten bireysel, çevresel ve deneyimsel özellikler arasındaki ilişkileri açıklamaya yönelik yaklaşımlardır. Özellikle bireysel adaptasyonu sağlayan önleyici faktörlerin belirlenmesinde etkili bir yöntemdir. Bir diğer yaklaşım ise *kişi odaklı* yaklaşım olup dayanıklı kişileri tanımlamaya yönelik olan yaklaşımdır. Bu yaklaşımda sıkıntılı durumlarda bir takım kişileri bu durumda iyi olmayan diğerlerinden ayıran sebepler incelenmektedir.

Masten ve Reed (2002) bütüncül dayanıklılık modelinde dayanıklılığı iki açıdan değerlendirmektedir. Bu açılardan ilki; bireyin adaptasyon seviyesi olup adaptasyon seviyesi yüksek olan bireyler daha iyi çıktılara ulaşabilmektedir. Diğer açı ise karşılaşılan risk ve sıkıntılı ya da zor durum seviyesidir. Şekil 7'de bu iki açı değerlendirilerek oluşturulan matris sunulmuştur. Matrise göre; karşılaştıkları risk ve sıkıntılı durum düzeyi yüksek olan bireyler, yüksek derecede adaptasyon göstererek iyi çıktılara ulaşabiliyorlarsa bu bireyler dayanıklı olarak adlandırılmaktadır. Karşılaştıkları risk ve sıkıntılı durum düzeyleri yüksek fakat adaptasyonları düşük olan bireyler uyumsuz olarak; karşılaşılan risk ve sıkıntılı durum düzeyleri düşük fakat adaptasyonları yüksek olan bireyler donanımlı olarak; karşılaşılan risk ve sıkıntılı durum düzeyleri düşük ve ayrıca adaptasyonları da düşük olan bireyler ise yüksek düzeyde savunmasız olarak ifade edilmektedir.

Dayanıklılığın kişinin yaşamındaki önemi gerek klinik gerekse de pozitif psikolojinin farklı alanlarında yapılan araştırmalarca desteklenmiştir. Bazı çalışmalarda dayanıklılık ile travma sonrası başa çıkma ve adaptasyon (Bonanno, 2004; Richardson, 2002; Masten, 2001) ele alınmıştır. Ryff ve Singer (2003) dayanıklı kişilerin kendilerine öz güvenlerinin, öz yeterliliklerinin, kendilerini duygusal olarak ifade etmelerinin ve empati kurmalarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Luthans ve arkadaşları (2005) Çin'de 272 işgören üzerine yaptıkları çalışmalarında dayanıklılık ile işgören performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki saptamışlardır.

		Adaptasyon Düzeyi	
		Düşük	Yüksek
Risk ve Sıkıntılı Durum Düzeyi	Düşük	Yüksek Düzey Savunmasız	Donanımlı
	Yüksek	Uyumsuz	Dayanıklı

**Şekil 7:** Bütüncül Dayanıklılık Modeli (Kaynak: Masten, A. S., ve Reed, M. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), Handbook of positive psychology. Oxford, UK: Oxford University Press, sayfa 80'den yararlanılarak uyarlanmıştır.)

Luthans ve arkadaşları (2007) daha sonra yaptıkları benzer bir çalışmada dayanıklılık ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlemişlerdir. Youssef ve Luthans (2007) dayanıklılık ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş yeri mutluluğu arasında pozitif yönlü bir ilişki saptamışlardır. Çetin ve Basım (2011) 257 banka çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmalarında dayanıklılık ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlemişlerdir. Dayanıklılık konusundaki en iddialı boylamsal çalışma ise Werner ve Smith (1982, 1992) tarafından yapılmış olup araştırmalarında Hawaii'nin Kauai bölgesinde 1955 yılında doğan yaklaşık olarak 600 civarında bireyi prenatal (doğum öncesi) dönemlerinden erişkin dönemlerine kadar incelemişlerdir. Seçilen yaş aralığı güven, otonomi ve kimlik gibi özelliklerin izlenebileceği ve gelişimlerinin takip edileceği 1, 2, 10, 18, 32 ve 40'lı yaşlar olmuştur. Bu bireyler; Japon, Filipinli ve Hawaiiili olup aileleri daha çok güneydoğu Asya'dan çocukları için daha güzel bir yaşam rüyasıyla göç etmiş, şeker ve ananas fabrikalarında çalışan kişilerden oluşmaktadır. Kauai boylamsal çalışmaları, bu bireylerin yaşamlarındaki stresli olayları, önleyici ve risk faktörlerini



gözlemleyerek bu bireylerin gelişmelerini ve hayata adaptasyonlarını incelemiştir. Risk faktörlerinin arasında açlık, perinatal travmalar, ailesel problemler gibi bir takım riskler bulunurken, önleyici faktörler olarak; sağlık, içsel kontrol odağı, entelektüel yetenek, planlama yeteneği gibi faktörler yer almaktadır. Özellikle zor dönemlerde ve yüksek risklerde hayata başarılı adaptasyon gösteren kişilerin ailesel ya da toplumsal destek gördükleri ve böylelikle öz yeterlilik algılarının arttığı, daha az stresli olayla karşılaştıkları ve gelecek için fırsatlara açık oldukları gözlemlenmiştir. Ayrıca dayanıklı bireylerde genel olarak güçlü problem çözme yetenekleri, olumlu algılar ve pekiştireçler ve güçlü bir inanış gözlemlenmiştir (Lengnick-Hall vd., 2011, s.245). Bu çalışmalar üç önemli noktaya dikkat çekmektedir. Dayanıklılığın gelişmesinde erken çocukluk dönemi çok önemli bir yere sahiptir. Bireyin daha sonraki dönemlerdeki iyileşme ve normal işlerliğe dönüş göstermesi için ise buldukları toplum ya da ortam tarafından sunulan fırsatlar önemli bir yere sahiptir (Werner, 2005, s.6). En önemli sonuç ise dayanıklılığın zamanla değişebileceğinin kanıtlanmış olmasıdır. Bu sonuç aslında dayanıklılığın geliştirilebilir özelliğini ilgili yazına yansıtmaktadır.

Reivich ve Shatte (2002) şirketler için dayanıklılık gelişim programları uygulamayı önermektedir. Conner (1993) özellikle liderlik gelişimi ve değişim yönetimi durumlarında dayanıklılığı geliştirici eğitim programlarını önermektedir. Masten ve Reed (2002, s.85) dayanıklılık gelişim stratejilerini üç başlık altında değerlendirmiştir. Bunlardan biri varlık odaklı stratejiler olup bireylerin algılanan ya da gerçek düzeydeki varlıklarını ve kaynaklarını artırmaya ve böylelikle bireyin dayanıklılığını artırarak daha olumlu çıktılara ulaşılabilirliği de artırmaya yönelik olan stratejilerdir. Bu kaynaklar ve varlıklar iş ortamlarında düşünüldüğünde onları beşeri sermaye (eğitim, deneyim, bilgi ve beceriler), sosyal sermaye (ilişkiler, ağlar) ve psikolojik sermayenin bileşenleri (öz yeterlilik, umut, iyimserlik) olarak düşünmek mümkündür (Luthans vd., 2007a). Beşeri sermayedeki bilgi, beceri ve bazı yetenekleri geleneksel eğitim ve gelişme programları ile artırmak mümkündür. Ayrıca örgütün kültürünü, değerlerini ve yapısını sosyalizasyon yöntemleri, mentorluk ya da iş rotasyonları ile işgörenlere aktarmak mümkündür. Sosyal sermayenin gelişimi açık iletişim, şeffaf yönetim uygulamaları ve geri bildirim gibi yöntemlerle

sağlanabilir (Luthans vd., 2007a; Luthans ve Youssef, 2004). Masten ve Reed (2002) tarafından önerilen dayanıklılığı geliştirici diğer stratejiler ise risk odaklı stratejilerdir. Risk faktörlerinin varlığı bireyin dayanıklılığını azaltarak olumsuz çıktılara sebebiyet vermektedir. Örneğin, sağlıksız beslenme ve fiziksel egzersiz yetersizliği performans düşüklüğü gibi olumsuz çıktılara neden olabilmektedir. Bundan dolayı birey, bazı risklerden kaçınmalıdır. Fakat bazı riskler, birey için bir fırsat oluşturarak onun gelişmesini sağlayabilmektedir. Örneğin artan sorumluluk birey için bir risk faktörü olarak algılansa da, doğru yönetildiğinde bu risk bir fırsat olarak bireyin terfi etmesini sağlayıp olumlu bir çıktıya dönüşebilmektedir. Aynı şekilde girişimcilik ve iç girişimcilik aktiviteleri bireylerin yüksek düzeyde risk almasını gerektiren fakat yüksek düzeyde de getiri sağlayabilen faktörlerdir. Bu noktada bireyin dayanıklılık varlıklarını etkili bir şekilde yöneterek bu riskleri olumlu çıktılara çevirebilmesi mümkündür (Luthans vd., 2007a).

Masten ve Reed (2002) tarafından önerilen dayanıklılığı geliştirici son strateji ise süreç odaklı stratejilerdir. Bu stratejiler bireyin gelişimi için temel önleyici sistemleri harekete geçirmektedir. Bu noktada yapılan sadece riskleri ortadan kaldırmak ya da varlık eklemek değil de bireyin hayatını değiştirebilecek süreçleri etkinleştirmektir. Örneğin; Avolio ve Luthans (2006) otantik liderlik gelişim modelinde kişisel farkındalık ve öz düzenlemenin dayanıklılık gelişim süreçlerinin temel parçaları olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktada zor zamanlarda doğru varlıklara sahip olmak eğer bu doğru varlıkların farkına varıp risklerin üstesinden gelme adına düzenlenmezlerse etkili bir strateji olmayabilmektedir (Luthans vd., 2007a).

İşgörenlerin dayanıklılık düzeylerinin gelişiminde yöneticilerin ve liderlerin etkisi önemlidir. İzleyenlerinin gelişimini takip eden, güven inşa edici, bireyin işini anlamlı kılan ve bireyin kendini işi ile özdeşleştirmesini sağlayan, şeffaf bir yönetim tarzı izleyen ve astlarına etkili mentorluk görevi gören liderler ki bu liderler daha çok dönüşümcü ve otantik liderlerin özelliklerini yansıtmakta olup bu tarz liderler işgörenlerin dayanıklılık düzeylerinin artırılmasında daha etkili olmaktadır (Luthans vd., 2007a, s.129-130).

Waterman, Waterman ve Collard (1994) kendini sürekli öğrenmeye adanmış, değişimle birlikte kendini yeniden keşfetmeye hazır, kendi kariyerinin yönetimi için sorumluluk alabilen ve şirketinin başarısına bağlı bir grup işgöreni kariyer dayanıklı işgücü olarak adlandırmıştır. Kariyer dayanıklılığı yaklaşımı işgörenler ve örgütleri arasında daha esnek ilişkileri ön plana çıkartmakta, bu yaklaşımda işgörenler sürekli gözlemleyerek, kıyaslama yaparak ve örgütünün ihtiyaç duyduğu değişimleri önceden fark ederek kendi yetenek ve becerilerini (varlıklarını) buna göre güncellemektedirler (Waterman, Waterman ve Collard, 1994; Luthans vd., 2007a).

Dayanıklılık sadece bireysel değil örgütsel düzeyde de ele alınmaktadır. Bireyler gibi örgütler de finansal, fiziksel, yapısal ve teknolojik kaynaklar gibi makro düzeydeki varlıklarını; küreselleşme, yüksek rekabet, donanımlı personel eksikliği ve etikle ilgili problemler gibi risk faktörlerini; değerlerini (özellikle turbülans ve belirsizliğin yüksek olduğu zamanlarda örgütlere bir yön çizebilirler) ve adaptasyon süreçlerini dayanıklılık düzeylerini geliştirme adına kullanmaktadırlar (Youssef ve Luthans, 2005; Luthans vd., 2007a). Lengnick-Hall ve arkadaşlarına (2011, s.244) göre örgütsel dayanıklılığa ilişkin alanyazında iki farklı perspektif sunulmaktadır. Bunlardan ilki, örgütsel dayanıklılığa fiziksel yaklaşımda olduğu gibi bir materyal baskı altında ya da darbe aldığı anda orijinal şeklini koruyabiliyorsa dayanıklı olduğundan bahsedilmesi mantığı ile yaklaşarak, dayanıklılığı beklenmedik, stresli ve sıkıntılı durumlarda örgütün kendisini toparlayıp eski halini koruyabilme kapasitesi olarak tanımlamaktadır. İkinci yaklaşımda ise örgütün eski haline restorasyonunun ötesinde zor zamanlarda kendi yetenek ve becerilerini geliştirme ve örgüt için yeni fırsatlar yaratarak başarılı bir gelecek inşa etme becerileri örgütsel dayanıklılık tanımına ilave edilmiştir. Örgütsel dayanıklılığın bu dönüşümsel görüşünde dinamik rekabetçi ortamlar ve firmanın karmaşıklığın üstesinden gelebilmesi ve bu zor durumlardan daha güçlü olarak çıkabilme yeteneği büyük bir öneme sahiptir (Lengnick-Hall vd., 2011).

Horne ve Orr (1998) örgütsel dayanıklılığı geliştirmek için yedi faktörün etkisinden söz etmişlerdir. Bunlar; örgüt içerisindeki kişiler (“Biz birlikte kimiz ?” sorusunu cevaplar.), yeterlilik (iç ve dış çevrenin taleplerini karşılayan örgüt içerisindeki toplam beceri ve bilgi

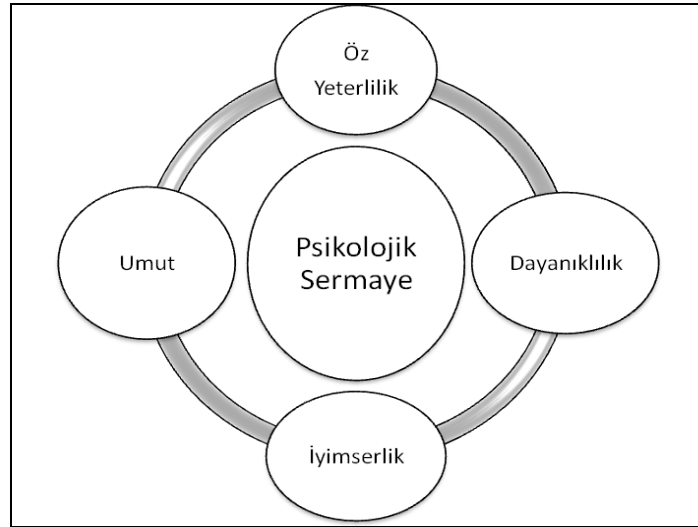
düzei), bağlantılar (baskı altında örgütün esnek bir şekilde cevap vermesini sağlayan kişiler, gruplar ve sistemler arasındaki ilişkiler), bağlılık (belirsizlik zamanlarında örgütün bütün birimlerinin güven ve iyi niyet çerçevesinde birlikte hareket edebilmesi), iletişim (“Örgüt içerisinde yaptıklarımızı nasıl paylaşıyoruz ?” sorusunu cevaplar.), koordinasyon (etkili sonuçlara ulaşabilme adına birlikte çaba gösterebilme) ve dikkate almadır (“İnsan faktörünü örgütsel yaşamda nasıl ele alıyoruz ?” sorusunu cevaplar.). Horne ve Orr (1998) ayrıca değişime cevap vermek için örgütsel dayanıklılığın önemli bir etken olduğunu belirtip, stratejik planlama, örgütsel gruplaşma (yüksek dayanıklı üniteler, düşük dayanıklı ünitelere mentor ve rol model olarak değişikliğin yaşandığı zamanlarda yardım edebilirler), örgütsel öğrenme ve kültürel farkındalık gibi süreçlerin örgütsel dayanıklılığı artırmada önemli katkılarının olduğu ifade etmişlerdir.

Psikolojik sermayenin dayanıklılık gibi diğer boyutlarının da örgütsel düzeyde önemli etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür (Luthans vd., 2007a, s.131). Örneğin, kolektif yeterlilik bireyden ziyade bir grubun kapasite ve deneyimlerine ilişkin yeterlilik algısını ifade etmektedir (Maddux, 2002).

### **1.1.2. Psikolojik Sermaye**

Duruma özgü ve pozitif geliştirilebilir kapasiteler olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık değişkenleri sinerjik bir etkiyle birleşerek üst düzey bir faktör olan psikolojik sermayeyi oluşturmaktadır. Şekil 8’de psikolojik sermaye ve onu oluşturan boyutlar gösterilmiştir.

Luthans ve arkadaşları (2007a, s.3) psikolojik sermayenin bireyin pozitif psikolojik durumu ifade ettiğini belirterek bireyin; i. üstlendiği görevlerde başarılı olabilmesi adına gerekli çabayı göstererek kendine güven duyması (öz yeterlilik), ii. gerek şu an gerekse gelecekte başarılı olmaya yönelik olumlu atfetmeler yapması (iyimserlik), iii. amaçlarına ulaşabilmesi için azmetmesi ve gerektiğinde başarılı olabilmek için amaçlarına ulaşan yolları yeniden yönlendirebilmesi (umut), iv. problemlerle ve sıkıntılı bir durumla karşılaştığında, başarıyı elde etme adına ayakta kalabilmesi, kendini toparlayabilmesi ve ötesine geçebilmesi (dayanıklılık) özellikleri ile şekillenip geliştirilebileceğini belirtmişlerdir.



**Şekil 8: Psikolojik Sermaye ve Bileşenleri**

Luthans ve arkadaşları (2007, s.550) psikolojik sermayenin öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarından oluşan üst bir faktör olduğunu belirtip bu boyutların birleşerek ortak bir motivasyonel etki yarattığını ifade etmişlerdir. Örneğin, hem iyimser hem de öz yeterliliği yüksek olan bireylerin sadece iyimser ya da sadece öz yeterliliği yüksek olan bireylere kıyasla iş ortamlarında daha yüksek bir performans göstermeleri beklenilmektedir. Bundan dolayı, psikolojik sermayenin bir üst faktör olarak gerek bilişsel gerekse motivasyonel süreçlerde iş tatmini ve performansı bireysel boyutlarına nazaran daha güçlü bir şekilde etkileyeceği düşünülmektedir (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007).

Sermaye kavramı finans ve ekonomi terminolojisindeki yaygın kullanımının dışında (Genel olarak neye sahibim sorusunu sorar ?); beşeri sermaye (Ne biliyorum ?), sosyal sermaye (Kimleri tanıyorum ?) ve psikolojik sermaye (Ben kimim ? ve Gelecekte ne olabilirim ?) gibi güncel kavramlarla da anılmaktadır. Psikolojik sermayenin bileşenleri olan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık düzeylerinin yükselmesini sağlayarak bu sermayenin değerini artırmak mümkündür (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007; Luthans vd., 2004).

Kendini oluşturan duruma özgü kapasiteler gibi psikolojik sermaye de duruma özgü bir yapı olup bu özelliği onu daha durağan olan kişiliğe özgü yapılardan ayırmaktadır. Psikolojik sermayenin duruma özgü yapısı ayrıca onu gelişime ve değişime açık bir yapı olarak öne çıkmasını sağlamaktadır. Elbette ki bu değişimler anlık değişimler olmamaktadır (Luthans vd., 2007, s.544).

Avey ve arkadaşları (2011, s.130) psikolojik sermayenin nasıl işlediğini anlamak için Hobfoll'un (2002) psikolojik kaynaklar teorisinin kullanılabileceğini belirtmektedirler. Bu teorinin bir bakış açısı, bazı ölçeklerin ve yapıların onların temelini oluşturan faktörlerle daha iyi anlaşılabilceğini belirtmektedir. Diğer bir deyişle; geçerlilik analizlerinde başarılı olmuş bireysel bir ölçeğin (örneğin umut ölçeği), daha temel bir yapıyı (örneğin psikolojik sermaye) açıklamada kullanılması onu daha faydalı bir hale getirebilmektedir. Bu mantık örgütsel davranış literatüründeki birçok popüler ölçek ve yapı için de geçerlidir. Örneğin; Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen psikolojik güçlendirme algısı ölçeği; anlam, yeterlilik, özerklik (seçim) ve etki boyutları olmak üzere dört boyuttan oluşan çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanmıştır (Ergeneli, Arı ve Metin, 2007; Spreitzer, 1995). Bu örnekte anlam değişkeninin bireysel olarak geçersiz olduğunu düşünmemek gerektiği gibi aksine diğer değişkenlerle birlikte ortak bir mekanizmayla üst bir faktör olan psikolojik güçlendirmeyi oluşturduğunu söylemek mümkündür. Bu örneklere dönüşümsel (Bass & Avolio, 1994) ve otantik (Luthans & Avolio, 2003) liderlik gibi bireysel tahmin edicilerin ortak varyansı ile ikinci düzey yapıları oluşturdukları ölçekleri ekleyerek çoğaltmak mümkündür. Psikolojik kaynaklar teorisinden yola çıkarak psikolojik sermaye ölçeğini incelediğimizde ise öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık değişkenlerinin her birinin bireysel olarak geçerli bir ölçek olmalarına rağmen ortak bir mekanizmayla bir araya geldiklerinde bu değişkenlerin bağımsız etkilerinden çok daha güçlü bir etki yaratarak daha üst düzey bir yapı olan psikolojik sermayeyi oluşturdukları görülmektedir (Avey vd., 2011).

Psikolojik sermaye kendini oluşturan bu dört boyutla ölçülebilir, gelişime açık ve etkili bir iş performansı için yönetilebilir özellikler taşımaktadır (Luthans vd., 2004). Psikolojik sermaye bireysel düzeyde gelişim ve performansı ön planda tutarken örgütsel düzeyde

yükselen performansla kaldıraç gücü, yatırım getirisi ve rekabet avantajı sağlayan psikolojik bir kaynak olarak düşünülmektedir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013, s.99). Örgütsel bir kaynağın rekabetçi bir avantaj sağlayabilmesi için rakipler tarafından kolayca taklit edilememesi gerekmele birlikte örgütlerde vizyon eksikliği, planlama ve karar verme süreçlerindeki kısa vadeli bakış açısı, kaynakların etkili kullanılamaması, riskten kaçan bir yönetim anlayışı ve stratejik-yapısal-kültürel uyumsuzluk gibi faktörler şirketleri rekabetçi olmaktan alıkoymaktadır (Luthans ve Youssef, 2004). Psikolojik sermayenin diğer sermaye türlerine nazaran örgütsel ideolojinin değişimini gerçekleştirip örgütün işgörenlerine daha pozitif lenslerle bakmasını sağlayarak onları daha umutlu, yeterli, iyimser ve dayanıklı olarak görerek eşsiz bir yaklaşım sunmakta ve böylelikle uzun vadede başarıyı ve rekabetçi üstünlüğü yakalamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004, s.157). Tablo1.1'de psikolojik sermaye ve diğer sermaye türlerinin rekabetçi üstünlük sağlamada sundukları bir takım özellikler kıyaslanmıştır.

Tabloya göre psikolojik sermaye, gerek uzun vadeli ve eşsiz oluşu gerekse birikimli olarak ilerlemesi ve yenilenebilir olması ile diğer sermaye türlerine göre rekabetçi üstünlük sağlamada ön plana çıkmaktadır. Örneğin beşeri sermayedeki açık bilgi rakipler tarafından kolayca taklit edilebilmektedir. Bir takım eğitim programları rakipler tarafından da kolayca şirketlerinde uygulanabilmektedir. Hatta iyi düzeyde iş deneyimi olan donanımlı çalışanlar bile rakip firmalarca cazip koşullar öne sürülerek kendi bünyelerine transfer edilebilmektedir. Öte yandan örtük bilgi, daha çok bir örgüte özgü olan ve örgüt üyelerinin sosyalleşme süreçlerinden geçerek örgütün kültürünü, yapısını ve dinamik süreçlerini anlayarak zamanla oluşturdukları bir bilgi türüdür (Luthans ve Youssef, 2004). Dolayısıyla taklit edilmesi zordur.

**Tablo 1:** Sermaye Türlerinin Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Sundukları Bir Takım Özelliklerin Kıyaslanması (Kaynak: 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), sayfa 145'ten yararlanılarak uyarlanmıştır.)

<b>Kaynak</b>	<b>Uzun Vadeli?</b>	<b>Eşsizlik?</b>	<b>Birikimli?</b>	<b>Birbirine Bağlanan?</b>	<b>Yenilenebilir?</b>
<b>Geleneksel Sermaye</b>					
Finansal	Hayır	Hayır	Evet	Hayır	Hayır
Yapısal /Fiziksel	Evet	Hayır	Evet	Olabilir	Olabilir
Teknolojik	Hayır	Hayır	Hayır	Olabilir	Hayır
<b>Beşeri Sermaye</b>					
Açık Bilgi	Olabilir	Hayır	Evet	Hayır	Olabilir
Örtük Bilgi	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
<b>Sosyal Sermaye</b>					
Ağlar	Olabilir	Evet	Evet	Evet	Olabilir
Normlar ve Değerler	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Güven	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
<b>Psikolojik Sermaye</b>					
Yeterlilik	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Umut	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
İyimserlik	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Dayanıklılık	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet

Microsoft'un yenilikçi teknolojilerle anılması, Nike'ın marka yönetimi ile ön plana çıkması örtük bilgiye verilebilecek en güzel örneklerden bazılarıdır. Rakip firmalar örtük bilgiden bir fayda sağlayamazlar çünkü örtük bilgi örgüte ait ve transfer edilmesi çok zor olan bir bilgidir. Bundan dolayı rekabetçi üstünlük sağlamada özellikle açık bilgiye kıyasla büyük üstünlükleri vardır. Ancak örtük bilgiyi ölçmek çok zordur. Ayrıca, etkisinin ortaya çıkması uzun zamanlar alabilmektedir. Şirketteki bir işgörenin kaybedilmesi ise beşeri sermayeye yapılan yatırımların boşa çıkması demektir (Luthans ve Youssef, 2004). Bundan dolayı, rekabetçi üstünlük sağlamak isteyen tüm örgütler, psikolojik sermaye gelişim ve yönetim yaklaşımlarını örgütlerine adapte ederek kendi gerçeklerine ve durumlarına göre onu uyumlaştırmalıdır. Örneğin, öz yeterlilik duruma özgü spesifik bir psikolojik kapasitedir.

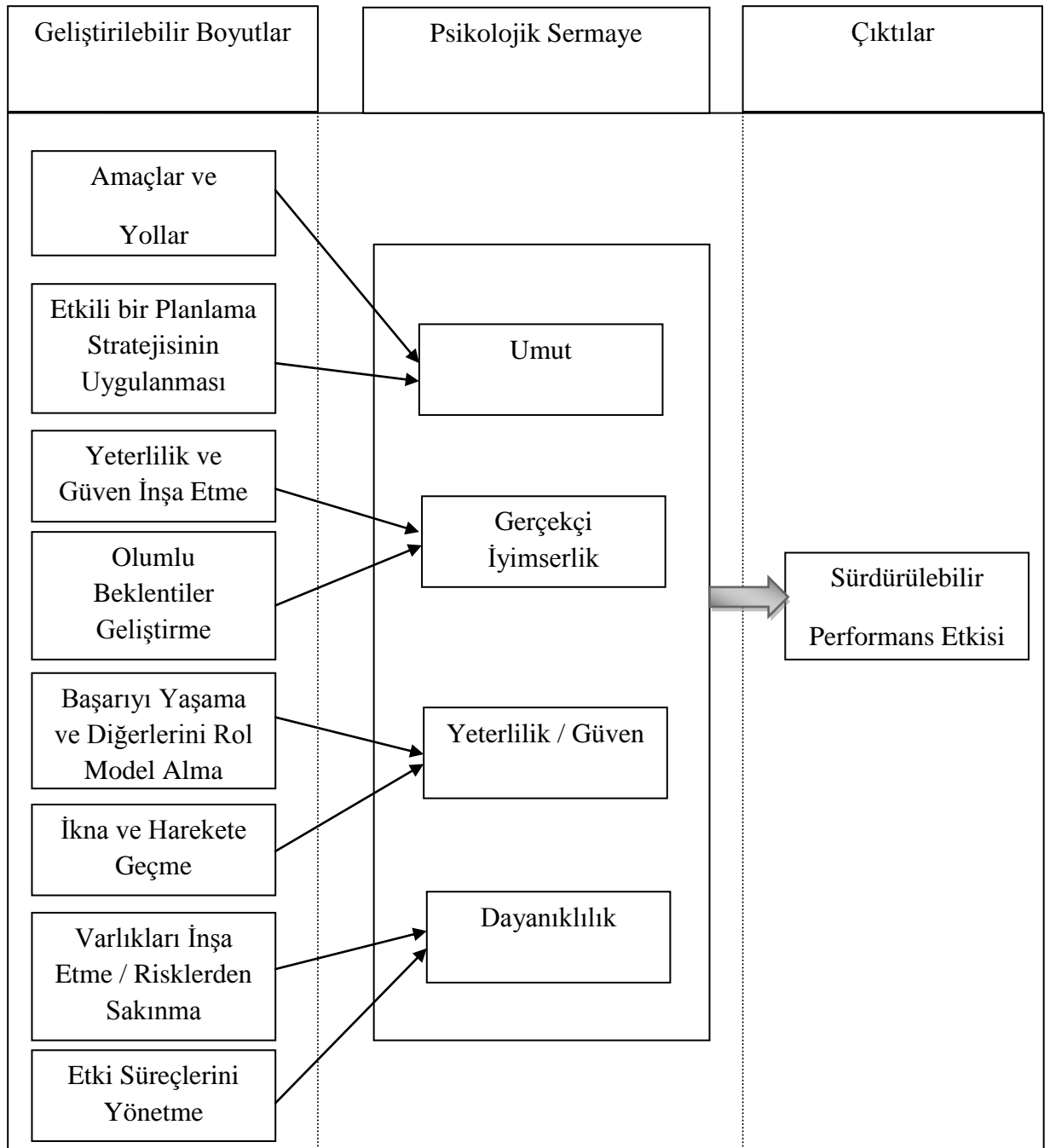


Bir işgörenin daha önceki işlerinde öz yeterliliğinin yüksek olması yeni işinde de öz yeterliliğinin yüksek olacağı anlamı taşımamalıdır. Bundan dolayı, örgütü tarafından işgörenlerin yeni işlerindeki öz yeterliliklerini artırmaya yönelik uygulanan bazı proaktif gelişim çabaları işgörenlerin yeni işlerine adaptasyonlarını sağlayarak öz yeterliliklerini de yükseltecektir (Luthans ve Youssef, 2004). Ayrıca daha durağan sektörlere göre çalkantılı ve belirsizliğin yoğun olduğu sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin risk ve süreç odaklı stratejileri kullanarak değişimin etkilerini işgörenlerin daha az hissetmelerini sağlamaları ve böylece işgörenlerin dayanıklılık düzeylerini yükseltmeleri mümkündür (Luthans ve Youssef, 2004).

Luthans ve Youssef (2004, s.157) psikolojik sermayenin birikimli ve birbirine bağlanan özelliğinin de rekabetçi avantaj sağlamada büyük bir yarar sağladığını belirterek bunu şu şekilde açıklamaktadır. Hiçbir işgören örgüte bomboş bir kafa ile gelmemekte aksine içi hayat tecrübeleri ile dolu psikolojik bir bavulu örgüte taşımaktadır. Ayrıca işgörenin sosyal çevresindeki olup bitenler elbette ki onun psikolojik kapasiteleri olan öz yeterliliğini, umutlarını, iyimserliğini ve dayanıklılığını etkilemektedir. İşte tüm bu psikolojik dinamikleri bir fırsat olarak değerlendiren örgütler, işgörenlerin psikolojik değişim ve yenilenmelerindeki esneklik ve uysallığın farkında olarak psikolojik sermayeye odaklanmakta ve böylece işgörenlerin güvenini kazanarak kendilerinin örgütteki en önemli varlık olduklarını hissetmelerini sağlamakta ve rekabetçi avantajı yakalamaktadır.

Psikolojik sermaye, onu oluşturan bileşenleri geliştirmek yoluyla artırılabilir. Örneğin; varlık, risk ve süreç odaklı stratejileri kullanarak bireylerin dayanıklılık düzeyini ve böylece psikolojik sermayelerini artırmak mümkündür. Diğer bileşenleri geliştirme yöntemlerine önceki kısımlarda değinilmiştir. Şekil 9 Luthans ve arkadaşlarının (2007a) bu konuda yaptıkları özeti göstermektedir. İlgili alanyazında psikolojik sermaye ile ilgili bir diğer önemli konu ise iş ortamlarında küçük müdahaleler ile işgörenlerin psikolojik sermayeleri yükseltilerek performansları artırılabilir (Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Combs, 2006). Luthans ve arkadaşları (2007a, s.213) bu mini müdahaleleri şu şekilde açıklamaktadır; mini müdahaleler ön test, son test ve deney-kontrol grubu gibi yaklaşımları kullanan deneysel çalışmalardır. Bu mini müdahaleler uygulanan grubun

büyüklüğüne ve uygulanan egzersiz çeşidine göre genellikle 1 ile 3 saat arasında değişmekte olup ilk uygulamalarda mini müdahaleler sonrası çalışmaya katılanların psikolojik sermayeleri ortalama % 2 civarında bir artış göstermiştir. Dahası, bu istatistiksel olarak anlamlı artışın psikolojik sermaye müdahalesi gören deney grubunda gerçekleşmesi kontrol grubunda ise hiçbir değişikliğin olmaması dikkat çekicidir. Ayrıca, tıpkı %2'lik pazar payı artışının firmanın finansal performansına etkisinin çok daha fazlası olabileceği gibi aynı şekilde bir kaç saatlik mini müdahaleler sonucu psikolojik sermaye düzeyindeki %2'lik artış, firmanın finansal rakamlarında çok daha yüksek bir etkiye sebep olabilmektedir (Luthans vd., 2007a, s.220).



**Şekil 9:** Psikolojik Sermaye Müdahaleleri: Boyutların Gelişimini Sağlayarak Psikolojik Sermayeyi ve Performansı Artırmaktadır (Kaynak: Luthans, F., Youssef, C.M., Avolio, B.J. (2007a). Psychological Capital: Developing the human competitive edge. New York: Oxford University Press; sayfa 214'ten faydalanılarak uyarlanmıştır).

## 1.2. PSİKOLOJİK SERMAYE VE BAZI DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Psikolojik sermaye performans, bağlılık ve tatmin gibi birçok arzu edilen örgütsel çıktıyı olumlu olarak etkilemekte ve bu etki bireysel boyutlara nazaran boyutların birleşerek sinerjik bir etki ile oluşturdukları psikolojik sermayenin bütününde daha güçlü olarak görülmektedir (Luthans vd., 2007a).

Psikolojik sermaye örgütsel davranış yazınında göreceli yeni kavramlardan bir tanesi olmakla beraber bazı araştırmalarda örgütlerin önemsendiği çıktılarla ilişkisi bulunması sebebiyle giderek daha çok ilgi çekmeye başlamıştır. Psikolojik sermayenin iş tatmini, performans, tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti gibi birçok değişkeni etkilediğini ortaya koyan pek çok çalışma bulunmaktadır.

Bu çalışmaların bazılarında psikolojik sermaye bir bütün olarak bazılarında ise boyutları ile ele alınıp kimi çalışmalarda çıktı değişkenlerini doğrudan kimisinde de dolaylı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu çalışmalardan birisinde;

Avey ve arkadaşları (2011) umut, öz yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik psikolojik kaynaklarının oluşturduğu ikinci düzey pozitif temel bir yapı olan psikolojik sermayenin, insan kaynaklarının geliştirilmesinde ve performans yönetiminde etkili olduğunu belirterek psikolojik sermayenin işgören tutum, davranış ve performansı üzerindeki olası etkilerini 12567 işgörenin oluşturduğu 51 farklı örneklem grubu üzerinde yaptıkları meta analizle değerlendirmişlerdir. Sonuçlarda; psikolojik sermaye ve iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans değişkenleri arasında olumlu bir ilişki; sinizm, işten ayrılma niyeti, iş stresi, kaygı ve sapma davranışı değişkenleri ile psikolojik sermaye arasında ise ters yönlü bir ilişki raporlamışlardır.

Benzer biçimde; Avey, Luthans ve Youssef (2010) farklı örgüt ve pozisyonlardaki 336 işgören üzerine yaptıkları araştırmalarında psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki; sinizm ve işten ayrılma niyeti arasında ise olumsuz bir ilişki raporlamışlardır. Özellikle psikolojik sermayenin umut ve iyimserlik boyutlarının

bireylerde pozitif duyguları tetikleyeceğini, umut dolu ve iyimser bireylerin engel ve zorluklar karşısında bile daha az olumsuz duygular yaşayacağı ve bu bireylerin başarısızlıktan ziyade başarıya odaklanarak daha az sinizm yaşayacaklarını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda iyimserlik düzeyi yüksek, yaptığı işinde elde ettiği başarıdan dolayı kendine güveni olan ve işyerindeki olumsuz durumlarda dahi dayanıklılığı yüksek bireylerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağını belirtmişlerdir. Genel olarak daha olumlu olan bireylerin ise daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerini ifade etmişlerdir (Avey, Luthans ve Youssef, 2010).

Psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuç değişkenleri ile olan ilişkisi alanyazında popüler konulardan birisi olmaya devam etmektedir. Nitekim Avey ve arkadaşları (2009) psikolojik sermayenin hem işten ayrılma niyeti hem de iş arama davranışları üzerindeki ters yönlü etkilerini tespit etmişlerdir. Bu anlamda işgörenlerdeki pozitif kapasiteler olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeylerinin insan kaynakları eğitim ve geliştirme çabaları ile yükseltilebileceği, böylelikle de işgörenlerin stresi etkili bir şekilde ele almalarını sağlayıp işgören devir oranını düşürmenin mümkün olabileceğini belirtmişlerdir.

Diğer taraftan, Luthans, Avolio ve arkadaşları (2007) psikolojik sermayeyi boyutları ile ele alarak yaptıkları araştırmalarında; psikolojik sermayenin umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılıktan oluşan boyut yapısını desteklemiş ve bir bütün olarak psikolojik sermayenin boyutlarına nazaran iş performansı ve iş tatminini daha güçlü ve olumlu bir şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Bu çalışmada Luthans ve arkadaşları, yüksek teknoloji imalatı sağlayan bir firmadan 115 mühendis ve teknisyen ile sigortacılık sektöründen 144 işgörenden oluşan örneklem grupları üzerinde araştırmalarını gerçekleştirmişlerdir.

Ülkemizde farklı mesleklerden işgörenlerin katılımıyla yapılan bir çalışmada ise psikolojik sermayenin iş tatmini ve bireysel performans ile ilişkisi araştırılmıştır. Erkuş ve Fındıklı (2013) polis, doktor, hemşire ve akademisyen gibi farklı örneklem gruplarından 572 işgören üzerine yaptıkları araştırmalarında psikolojik sermaye ile iş tatmini ve iş performansı değişkenleri arasında olumlu bir ilişki; psikolojik sermaye ile işgörenlerin işten

ayrılma niyetleri arasında ise ters yönlü bir ilişki raporlamışlardır. Diğer bir deyişle, psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Yazarlar, psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerin önemli bir öncülü olabileceğine dikkatleri çekmişlerdir.

Erkuş ve Fındıklı'nın hizmet sektöründe farklı alanlarda çalışmakta olan bireylerde uyguladıkları çalışma sonuçlarına benzer sonuçlar elde eden Avey ve arkadaşları (2011), duygusal normları kullanmayı gerektiren sosyal etkileşimin yüksek olduğu hizmet sektöründe psikolojik sermayenin etkisinin daha yüksek olabileceğini belirtmektedirler. Ayrıca yazarlar çalışmalarında, işgören performansını hem bireysel ve amir / yönetici değerlendirmeleri hem de objektif performans ölçekleri ile değerlendirmişlerdir. Yazarlar, bireysel olarak değerlendirilen performansın, psikolojik sermaye ile olan ilişkisinin performansı ölçen diğer ölçüm araçları ile hemen hemen aynı sonuçlar verdiğini ifade etmişlerdir. Bundan dolayı da yazarlar, psikolojik sermayeyi ölçerken bireysel olarak değerlendirilen (self-report) performansın aynı kaynaktan toplanılmış veri önyargısı (same source bias) için büyük bir sorun teşkil etmeyeceğine dikkat çekmişler ve bireysel performans değerlendirmelerinin alanyazına katkı sağlayacağını belirtmişlerdir.

Psikolojik sermayenin iş aile çatışması ve tükenmişlik üzerindeki etkileri de araştırma konusu olmuştur. Wang, Liu ve arkadaşları (2012) Çin'de doktorlar üzerine yaptıkları araştırmalarında psikolojik sermayenin kadın doktor örneklem grubu için iş aile çatışması ve tükenmişlik değişkenleri arasında aracılık etkisini raporlamışlardır. Psikolojik sermayenin hem kadın hem de erkek doktorlar için duygusal tükenmeyi anlamlı ve ters yönde etkilediğini ancak erkek doktorlar için psikolojik sermayenin iş aile çatışması ve duygusal tükenme ilişkisinde aracılık etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Yine Wang, Chang ve arkadaşları (2012) Çin'de kadın hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmalarında psikolojik sermayenin iş aile çatışması ve tükenmişlik arasında aracı bir değişken olduğunu raporlamışlardır. Ayrıca psikolojik sermayenin duygusal tükenme ve sinizm ile olan ters yönlü ilişkisini de tespit etmişlerdir. Wang ve arkadaşları hemşirelerin yüksek düzeyde tükenmişlik yaşayabilecek olan riskli bir örneklem grubunu oluşturduklarını belirtip hemşireler arasındaki tükenmişliğin sadece hemşireleri değil aynı zamanda bu hemşirelerin

hastalarını da etkileyebileceğini ifade etmişlerdir. Bu anlamda ülkedeki sağlık hizmetleri kalitesinin artırılması adına hemşirelerde tükenmişlik yaratan risk faktörlerinin belirlenmesi ve tükenmişliği engelleyici unsurların ortaya konulmasının önemli olduğuna işaret ederek psikolojik sermayenin hemşirelerin tükenmişlik sendromu yaşamamaları için etkili bir araç olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca yazarlar, iş aile çatışması yaşayan hemşirelerin daha düşük düzeylerde psikolojik sermayeye sahip olacaklarını ve bunun da hemşirelerde duygusal tükenme ve sinizmin gelişmesine neden olabileceğini belirtmişlerdir.

Çetin, Şeşen ve Basım (2013) 260 işgörenden oluşan kamu çalışanı örneklem grubunda yapmış oldukları araştırmalarında ise tükenmişlik duygusunun açıklanmasında, psikolojik sermaye faktörlerinin etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda elde edilen en temel bulgu; psikolojik sermayenin alt boyutlarından öz yeterlilik ve umut faktörlerinin işgörenlerin tükenmişlik duygularını açıklamada ön plana çıkması olmuştur. Yazarlar, psikolojik dayanıklılığı yüksek olan işgörenlerin değişime uyum sağlama, zorluk ve engeller karşısında daha mücadeleci olma ve yüksek performansla çalışma konularında daha başarılı olacağını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda, psikolojik dayanıklılığı yüksek bireylerin; duygusal kaynaklarındaki azalmanın daha az olması, kendilerini toplama ve uyum sağlama konularında daha fazla kapasitelerinin bulunmalarından dolayı daha az duygusal tükenme yaşayabilecekleri belirtilmiştir. Ayrıca çalışmada umut düzeyi yüksek olan bireylerde daha az duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi azalması görüldüğü ortaya konulmuştur. Bu bulgu, geleceğe yönelik iyi bir beklentiye sahip olan bireylerin örgütsel amaçlara ulaşabilmek adına yeni yollar bulup bu yolları kullanmak için motive olduklarını ve bunun iş ortamlarındaki zorluklar ve stres nedeniyle ortaya çıkan tükenmişlik duygusunun azaltılmasında önemli bir rol oynadığı yorumu ile açıklanmıştır. Bunlara ilave olarak, yaşadıkları olayların genellikle iyi taraflarını görüp şimdi ve gelecekte başarılı olma yönünde genellikle olumlu yönde atfetmeler yapan iyimser kişilerin de daha az duygusal tükenme yaşadıkları belirlenmiştir. Yazarlar, öz yeterliliğin ise bireyin yaşadığı stresli durumlar karşısında uyum sürecini geliştirerek zor ve güç durumlara karşı bireyi proaktif bir şekilde koruduğunu belirtmişler ve öz yeterliliği yüksek olan bireylerin daha az

kişisel başarı hissi azalması ve duyarsızlaşma geliştirdiğini ifade etmişlerdir. Kısaca yazarlar bireylerin psikolojik sermayeleri ile tükenmişlik duyguları arasında ters yönlü bir ilişki raporlamışlardır.

Psikolojik sermaye ile iş stresi arasındaki ilişkiler de çalışmalara konu olmuştur. Avey, Luthans ve Jensen (2009) farklı meslek grupları ve farklı sektörlerden 416 işgören üzerine yaptıkları araştırmalarında işgörenlerin psikolojik sermayeleri ile iş stresinin algılanan belirtileri arasında ters yönlü bir ilişki raporlamışlardır. Dolayısıyla işgörenlerdeki psikolojik sermaye gibi pozitif kaynakların stresin olumsuz etkilerini azaltmada kullanılabileceğini belirtmişlerdir.

Psikolojik sermaye ile ilgili bir başka ilginç bulgu da Sun, Zhao ve arkadaşları (2011) tarafından ortaya konulmuştur. Bu araştırmacılar Çin'de üniversite hastanesinde çalışan 1000 hemşire üzerine yaptıkları araştırmalarında hemşirelerin kendilerinin raporladıkları psikolojik sermaye, işe gömülmüşlük (job embeddedness) ve performans değişkenlerini ele almışlardır. Hemşirelerin psikolojik sermayelerinin hem doğrudan hem de işe gömülmüşlük üzerinden dolaylı olarak performanslarını etkilediklerini raporlamışlardır. Yazarlar hemşirelerin psikolojik durumlarının gelişmesini sağlamanın onların işte kalma niyetlerini ve iş performanslarını olumlu yönde etkileyeceğini ve ayrıca psikolojik sermayenin hemşirelerin hastanede kalmaları için içsel bir motivasyon kaynağı olabileceğini belirtmişlerdir.

Peterson ve arkadaşları (2011) zamanla bireylerin psikolojik sermayelerinin değişebileceğini ve bu değişimin de bireylerin performanslarına olumlu yönde yansıtılabileceğini tespit etmişlerdir. Çalışmalarında 179 finansal danışman üzerine boylamsal bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Panel veri analizi ile neden sonuç ilişkisi kurarak psikolojik sermayenin bireysel bazda hem subjektif hem de objektif performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Diğer bir deyişle, zamanla bireylerin psikolojik sermaye düzeylerindeki değişim hem objektif hem de subjektif performans düzeylerindeki değişimi açıklamaktadır. Peterson ve arkadaşları ilişkinin yönünü ise psikolojik sermayeden performansa doğru olduğunu belirtmişlerdir. Diğer bir deyişle



işgörenlerin psikolojik kaynakları zamanla gelişerek onların performanslarını etkileyebilmektedir.

Benzer biçimde; Luthans ve arkadaşları (2010) yaklaşık olarak iki saat süren mini eğitim müdahaleleri ile bireylerin psikolojik sermaye düzeylerinin geliştirilebileceğini belirtmiş bu kısa eğitimleri psikolojik sermaye müdahaleleri olarak adlandırmışlardır. Psikolojik sermaye müdahalelerinde özellikle bireylerin öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık kapasitelerini ve bütününde psikolojik sermayeyi geliştirici bir dizi egzersiz ve grup tartışmaları, iki farklı örneklem grubunda kontrol grupları oluşturularak yapılmıştır. Sonuçlarda, kısa psikolojik sermaye müdahalelerinin ardından tekrar yapılan ölçümlerde bireylerde psikolojik sermaye düzeyinin arttığını gözlemlemişlerdir. Ayrıca, yazarlar bu çalışma sonrasında bireylerin psikolojik sermayelerinin hem kendi hem de yöneticilerinin değerlendirdiği iş performansları ile olumlu ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Dahası bu bireylerin hem kendi hem de yöneticilerinin değerlendirdiği iş performanslarının mini müdahaleler sonrasında yükseldiği görülmüştür.

Psikolojik sermayenin etkili olduğu bireysel ve örgütsel çıktılar kadar psikolojik sermayeye etki eden değişkenler de çalışmalara konu olmuştur. Bu değişkenlerden birisi de örgüt iklimidir. Luthans, Norman ve arkadaşları (2008) üç farklı örneklem grubundaki araştırmalarında psikolojik sermayenin işgören performansı, tatmini ve bağlılığı ile olumlu ilişkili; benzer şekilde destekleyici örgüt ikliminin de işgörenlerin tatmin ve bağlılığı ile olumlu ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Luthans ve arkadaşları (2008) işgörenlerin örgütleri tarafından desteklendiklerini hissettiklerinde daha umut dolu olacaklarını ve onlara verilen görevleri tamamlamak adına yeni yollar deneyeceklerini, destekleyici örgüt iklimi ile işgörene sunulan kaynak ve varlıkları kullanarak olumsuz durumlarda daha dayanıklı olacaklarını, hatta bireysel hatalarında bile destekleyici örgüt ikliminden dolayı cezalandırılma korkusu yaşamayacaklarını, hatalarını ve engelleri arkalarında bırakıp işlerine odaklanacaklarını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda işgörenler destekleyici örgüt iklimi ile daha iyimser atfetmeler yaparak hatalarını bir sefere mahsus gibi düzenli olmayan şekilde düşünerek kendi kişisel bilgi, beceri ve yeteneklerinden ziyade daha dışsal kaynaklara yükleyeceklerdir. Ayrıca, Luthans ve arkadaşları (2008) çalışmalarının ana

hipotezi olarak psikolojik sermayenin destekleyici örgüt iklimi ve işgören performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisini raporlamışlardır. Diğer bir deyişle, örgütlerindeki iklimi destekleyici olarak algılayan işgörenlerin daha yüksek düzeyde psikolojik sermaye deneyimi yaşayacakları ve bu deneyimin de performanslarını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Benzer biçimde, Liu, Hu ve arkadaşları (2013) Çin’de 1428 erkek ıslah memuru üzerine yaptıkları araştırmalarında algılanan örgütsel destek, psikolojik sermaye ve depresif belirtileri incelemişlerdir. Yazarlar, algılanan örgütsel desteğin psikolojik sermaye ve dört boyutunu olumlu yönde etkilediğini, psikolojik sermayenin örgütsel destek ve depresif belirtiler arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisini raporlamışlardır. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin iş yerindeki stresörleri azaltarak depresif belirtilerle negatif ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Algılanan örgütsel desteğin depresyon ve diğer ruhsal sağlık sorunları ile başa çıkmada kullanılabileceğini söyleyerek örgütlerinden yüksek düzeyde desteklendiğini hisseden işgörenlerin kendilerine daha çok güveneceğini ve iş amaçlarına ulaşma adına daha çok umut dolu olacaklarını belirtip bu iş görenlerin aldıkları destekle problemleri etkili bir şekilde ele alacaklarını ve desteğin işgörenlerde iyimserlik gelişimini ve bireysel başarı atfını da artıracaklarını ifade etmişlerdir. Kısaca, Liu ve arkadaşları (2013) Çinli erkek ıslah memurlarının depresif belirtileri ele almada algılanan örgütsel destek ve psikolojik sermaye (özellikle dayanıklılık ve iyimserlik boyutları) gibi pozitif kaynakları kullanabileceklerini belirtmişlerdir. Liu ve arkadaşlarının araştırmalarındaki bir başka önemli bulgu ise psikolojik sermayenin gerek doğrudan gerekse örgütsel destek ve depresif belirtiler ilişkisindeki aracılık rolünde psikolojik sermayeyi oluşturan boyutların spesifik etkilerinden ziyade bütüncül psikolojik sermayenin bu ilişkilerdeki etkisinin daha güçlü olduğunu göstermeleridir. Bu bulguyu psikolojik sermayenin sinerjik etkisine atfederek maksimum pozitif çıktılara ulaşma adına psikolojik sermayenin her bir boyutuna yatırım yapılması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu bulgu aslında psikolojik sermayenin duruma özgü yapısını desteklemekte ve Hobfoll’un kaynak teorisi ile de örtüşmektedir (Wright ve Hobfoll, 2004). Nitekim Hobfoll (2002) psikolojik kaynakların kendi içerisinde ve kendi aralarında bir sinerji yaratarak daha üst düzey bir yapıyı oluşturduklarını belirtmiştir.

Özer, Topaloğlu ve Özmen (2013) özel bir hastanenin doktor, hemşire ve diğer çalışanlarından oluşan toplamda 319 sağlık çalışanı ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında psikolojik sermaye ile destekleyici örgüt iklimi ve iş doyumunu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki raporlamışlardır. Aynı zamanda araştırmacılar, destekleyici örgüt ikliminin psikolojik sermaye ile iş doyumunu arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Bulgulara göre iş doyumunu, psikolojik sermayenin ve destekleyici örgüt iklimi algılarının güçlü olduğu durumlarda daha yüksektir. Bulgular, işgörenlerin psikolojik sermayelerinin iş doyumunu geliştirici etkisinin destekleyici örgüt ikliminin pozitif algılandığı koşullarda daha yüksek olacağını ortaya koymuştur. Bundan dolayı yazarlar; örgütlerin psikolojik sermayesi yüksek işgörenleri istihdam etmelerinin yanında, onları destekleyecek olumlu örgütsel iklimi yaratmalarının da istenilen örgütsel çıktılara ulaşabilmek için son derece etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Destekleyici örgütsel iklim algısı örgütteki liderlik ile de yakından ilgilidir. Nitekim Walumbwa, Peterson ve arkadaşları (2010) polis teşkilatındaki 79 yönetici ve 129 izleyen üzerine yaptıkları araştırmalarında liderin psikolojik sermayesinin izleyenlerin performansı ile olumlu ilişkili olduğunu ve bu ilişkide izleyenlerin psikolojik sermayesinin aracılık etkisini raporlamışlardır. Ayrıca yazarlar, izleyenlerin psikolojik sermayelerinin iş performansını servis ikliminin olumlu olduğu durumlarda daha güçlü bir şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir. Olumlu servis ikliminde çalışan işgörenlerin gerek müşterilerin gerekse çalışma arkadaşlarının beklentilerini karşılayabilme arzusu içerisinde olacaklarını ifade etmişlerdir. Walumbwa ve arkadaşlarının (2010) bu çalışmasında hem liderin hem de izleyenlerinin psikolojik sermayeleri çalışanın iş performansını olumlu bir şekilde etkilemektedir. Aynı zamanda yazarlar, performansı tahmin ederken lider ve izleyenlerin psikolojik sermayelerinin etkileşim gösterdiğini söylemişlerdir. Diğer bir deyişle lider; umut, iyimserlik, dayanıklılık ve yeterlilik gibi pozitif kaynaklarını etkinleştirdiğinde izleyenlerin psikolojik sermayesi ile performansı arasındaki ilişki daha da güçlenmektedir.

Wang, Sui ve arkadaşları (2014) ise Çin'de bulunan bir lojistik firmasından 49 yönetici ve 794 izleyen üzerine yaptıkları araştırmalarında otantik liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkide izleyenlerin psikolojik sermayesinin düzenleyici etkisini raporlamışlardır. Otantik

liderlik ve izleyen performansı arasındaki ilişkinin düşük psikolojik sermayeye sahip izleyenler için daha güçlü olduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda yazarlar otantik liderlik ve lider üye ilişkisinin olumlu ilişkili olduğunu ve lider üye ilişkisinin izleyen performansına izleyen psikolojik sermaye düzeyine bağlı olarak katkı yaptığını ifade etmişlerdir. Spesifik olarak, psikolojik sermayenin yüksek olduğu durumlarda otantik liderliğin ve lider üye ilişkisinin performans üzerindeki etkilerinin daha az olduğunu belirtmişlerdir. Diğer bir deyişle, izleyen psikolojik sermayesi otantik liderliğin olmadığı durumlarda onun yerini alarak izleyen performansını artırabilmektedir.

Psikolojik sermaye üzerinde liderin etkisini vurgulayan bir başka çalışmada ise Story ve arkadaşları (2013) Fortune 100 şirketlerindeki araştırmalarında global liderlerin psikolojik sermayelerinin izleyenlerin psikolojik sermayelerini etkilediğini ve bu etkileşimin ilişkinin kalitesi (LMX) üzerinden olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlar, psikolojik sermayenin liderden izleyene doğru sosyal öğrenme, gözlem yapma ve model alma süreçleri ile yayılmacı bir etkisinin olduğunu (contagion effect) söylemişlerdir. Buna ilave olarak yazarlar, lider ve izleyeni arasındaki fiziksel mesafe ve etkileşim sıklığının lider izleyen ilişkisinin kalitesi üzerinde doğrudan etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca düşük etkileşim sıklığının lider izleyen ilişkisinin kalitesi üzerindeki olumsuz etkilerini psikolojik sermayesi yüksek olan liderlerin bertaraf ettiğini raporlamışlardır. Diğer bir deyişle liderin psikolojik sermayesi, etkileşim sıklığı ve lider izleyen ilişkisinin kalitesi arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol almaktadır.

Bir başka çalışmada da benzer bir sonuç elde edilmiştir. Buna göre; Liu (2013) Taiwan'da hayat sigortacılığı sektöründe çalışan 428 işgören üzerinde yaptığı araştırmasında algılanan yönetici desteğinin iş performansı ve psikolojik sermaye ile ayrıca psikolojik sermayenin iş performansı ile güçlü bir ilişkisinin olduğunu belirtmiş ve psikolojik sermayenin algılanan yönetici desteği ve iş performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisini raporlamıştır. Diğer bir deyişle, Liu yöneticisinden destek aldığını hisseden sigortacılık sektöründeki işgörenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin arttığını bunun da işgörenlerin iş performanslarını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Psikolojik sermaye ile ilgili yazında psikolojik sermayeye etki eden değişkenlerden özellikle örgüt içerisinde bireye sağlanan destekten söz edilmiş, bu konuda bazı çalışmalar yapılmıştır. Ancak psikolojik sermayeye bazı bireysel değişkenlerin de etki ettiğine ilişkin değerlendirmeler yapılmakla birlikte bunlar alan çalışmalarıyla yeterince desteklenmemiştir.

Nitekim bireysel değişken olarak bir çalışmada bireyin pozitif duyguları ele alınmıştır. Avey, Wernsing ve Luthans (2008) 132 işgören üzerine yaptıkları araştırmalarında işgörenlerin psikolojik sermayelerinin pozitif duygularla ilişkili olduğunu bunun da işgörenlerin tutum (sinizm) ve davranışlarını (örgütsel vatandaşlık) etkilediğini örgütsel değişim bağlamında değerlendirmişlerdir. Ayrıca yazarlar, pozitif duyguların psikolojik sermaye ile işgören tutum ve davranışları arasındaki ilişkide aracılık etkisinden bahsetmişlerdir. Yazarlar, iyimserliği ve öz yeterliliği yüksek işgörenlerin iş amaçlarına ulaşma ve değişimi başarılı bir şekilde ele alma konularında daha olumlu beklentileri olacağını belirterek bu bireylerin kendilerine güven duygusunu daha olumlu hislerle yaşayacaklarını ifade etmişlerdir. Aynı şekilde değişim süreçlerinde bir engelle karşılaştıklarında bu durumu bir defaya mahsus olarak düşünüp ve dışsal kaynaklara atfederek alternatif yollar arayarak daha yüksek düzeyde umut ve dayanıklılık göstereceklerdir. Avey, Wernsing ve arkadaşları (2008) psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan işgörenlerin iş ortamında daha olumlu duygular yaşayacaklarını böylelikle işlerine daha çok adanıp, daha az sinizm davranışı göstereceklerini ve daha yüksek düzeyde vatandaşlık davranışı ve daha az düzeyde sapma davranışı göstereceklerini belirtmişlerdir. Yazarlar ayrıca işgörenlerin duygu ve düşüncelerinin farkında olabilmesi olarak tanımladıkları işgören farkındalığının, psikolojik sermaye ve olumlu duygular ilişkisindeki düzenleyici rolüne dikkat çekmişlerdir. Özellikle psikolojik sermayenin düşük olduğu zamanlar yüksek farkındalığın bunu telafi ettiğini ve bu işgörenlerin hala pozitif duygular yaşayabileceklerini belirtmişlerdir.

Psikolojik sermayenin bireysel kişilik özellikleri ile olan ilişkisini dolaylı yoldan aktaran çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalardan birisinde bazı kişilik özelliklerinin stresle savaşmada önemli bir rol oynadığı belirtilerek bu özelliklerin bireylere kalıtsal olarak gelen

ve değiştirilmesi zor olan özellikler olduğu, genellikle de bu özelliklerin iřęren gelişiminden ziyade iřęren seçiminde kullanıldığı ifade edilip psikolojik sermayenin pozitif kapasitelerinin ise iřęren gelişiminde kullanılabileceği ve böylelikle de iş ortamındaki stresle baş etmede psikolojik sermayenin etkin bir araç olduğu belirtilmiştir (Avey vd., 2009).

Psikolojik sermayeyi ilk defa gündeme getiren Luthans ve arkadaşları (2007a) duygusal zekânın psikolojik sermaye üzerindeki olası etkilerinden söz etmişlerdir. Nitekim bu önermeyi destekler biçimde Mellao ve Monico (2013) Portekiz’de 301 iřęren ile yaptıkları bir çalışmada duygusal zekâ ile psikolojik sermaye arasında olumlu bir ilişki belirlemişlerdir. Yazarlar hislerini kullanarak kendi kendini motive etme kapasitesinin ve duygusal durumlarda hislerini kontrol edebilme becerisinin iřęrenlerin psikolojik sermaye düzeylerine en çok katkısı olan faktörler olduğunu tespit etmişlerdir. Ancak bu çalışma sonucunu destekleyen başka bir araştırma bulgusuna rastlanmamıştır. Öte yandan Luthans ve arkadaşları (2007a) başlangıçta duygusal zekânın pozitif örgütsel davranış içerisinde ele alınması gerekliliğini ileri sürmüş ancak duygusal zekâ ile ilgili bazı kuramsal ve ölümüne ilişkin çekincelerden ötürü duygusal zekâyı psikolojik sermaye içerisinde değerlendirmemişlerdir. Fakat alanyazın incelendiğinde, psikolojik sermayenin etkilediği bazı sonuç değişkenlerini duygusal zekânın da etkilediği birçok çalışma ile ortaya konulmuştur. Bu nedenle bu çalışmada psikolojik sermayeye etki eden bireysel düzeyde bir değişken olarak duygusal zekânın araştırmaya dâhil edilmesine karar verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise yukarıdaki satırlarda bahsedilen alanyazına bağlı kalınarak psikolojik sermayenin olası öncül değişkenleri olan duygusal zekâ ve örgütsel destek; sonuç değişkenleri olarak ise örgütsel bağlılık, bireysel performans ve tükenmişlik değişkenleri tanımlanacaktır.

## 2. BÖLÜM

### PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÖNCÜL VE SONUÇ DEĞİŞKENLERİNİN TANIMLANMASI

#### 2.1. PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÖNCÜL DEĞİŞKENLERİ

Psikolojik sermaye pozitif psikolojinin zengin bilgi havuzundan faydalanmaktadır. Bu havuzdan duruma özgü ve geliştirilebilir kapasiteler olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılığın psikolojik sermayeyi en iyi temsil ettiği düşünülmektedir. Ancak bilgelik, yaratıcılık, öznel iyi oluş, cesaret, tinsellik, otantiklik ve duygusal zekâ gibi bir takım pozitif kapasitelerin de gelecekte olası psikolojik sermayenin içerisinde değerlendirilebileceği belirtilmektedir (Luthans vd., 2007a). Bu kısımda psikolojik sermayenin olası öncül değişkenleri olarak duygusal zekâ ve algılanan örgütsel destek incelenecektir.

##### 2.1.1. Duygusal Zekâ

Örgütlerde bireylerin sahip oldukları duyguların rolü önemli bir yere sahiptir. Bunun nedeni duyguların bireyin bir parçası olarak onu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmesidir. Peterson (2006, s. 73) duyguları fizyolojik uyarılma düşüncesi ve davranışların yapısal özelliklerini taşımakla birlikte öznel hislerle tanımlanan psikolojik bir durum olarak ifade etmiştir. Duygular geçmişte, şu anda ya da gelecekte yaşanmış, yaşanan ya da yaşanacak bir olaya ya da duruma odaklanabilmekte; ayrıca kişiler ve olaylar hakkında nasıl hissettiğimiz konusunda bize bazı mesajlar göndermektedir (Hefferon ve Boniwell, 2011).

Wechsler (1958) zekânın öğrenme yeteneği, yeni durumlara adapte olabilme kapasitesi, ilişkilerden sonuç çıkarabilme becerisi gibi birçok farklı yönden kendini gösterebileceğini belirterek zekâyı bireyin bir amaca yönelik hareket edebilmesi, mantıklı düşünmesi ve içerisinde bulunduğu çevreyi etkili bir şekilde ele almasına yönelik toplam veya global kapasitesi olarak ifade etmiştir. Bu tanımdaki global veya toplam ifadesi zekânın tamamen

birbirinden bağımsız olmasa da niteliksel olarak farklılaşabilen birçok element ve beceriden oluşmasını belirtmektedir (Wechsler, 1958, s.7).

Duygusal zekâ ise bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığını ve kariyer başarısını etkilemesi (Wong ve Law, 2002) ile iş ortamlarında öne çıkan güncel konulardan bir tanesidir. Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekâyı bireyin kendinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını gözlemleyebilme, ayırabilme ve bu bilgiyi bireyin düşünce ve aksiyonlarında bir rehber olarak kullanabilme yeteneği olarak ifade etmiştir. Ayrıca, duygusal zekâ, duyguları doğru bir şekilde algılayabilme, değerlendirme ve ifade edebilme; duyguları ve duygusal bilgiyi anlayabilme; bilişsel aktivitelerde ve uyumsal aksiyonlarda hislere ulaşabilme veya üretebilme; kendinin ve diğerlerinin duygularını düzenleyebilme yetenekleri olarak tanımlanmaktadır (Salovey, Mayer ve Caruso, 2002; Mayer & Salovey, 1997). Diğer bir tanımla duygusal zekâ; duygu yüklü bilgiyi yetenekli bir şekilde işleme ve onu gerektiğinde problem çözme ve enerjiyi istenilen davranışlara yönlendirebilme gibi bir takım bilişsel aktivitelerde bir rehber olarak kullanmak anlamına da gelmektedir (Salovey, Mayer ve Caruso, 2002).

Zekâ ile ilgili ilk testler 1900'lerde Fransız psikolog Alfred Binet ve Theodore Simon (1911, 1916) tarafından Fransız okullarındaki çocuklara eğitim ile ilgili bir takım müdahalelere ilişkin tasarlanmıştır Gardner (1983, 1993). Ayrıca, İngiliz psikolog Charles Spearman'ın (1904) genel zekâ (g) teorisi de bu konudaki öncüllerdendir. Thorndike zekâyı; sözel zekâ (sembollerini kullanabilme becerisi), pratik zekâ ve sosyal zekâ olmak üzere üç alt başlıkta incelemiştir. Bu sınıflamadaki önemli nokta, sınıflamanın bireyin yapabilecekleri ve bunları nasıl yaptığına ilişkin vurgusudur (Wechsler, 1958, s.8). Duygusal zekâ kavramının kökenleri 1920'lerde Thorndike tarafından tanımlanan sosyal zekâ kavramına dayanmaktadır (Wong ve Law, 2002). Thorndike sosyal zekâyı kadın ve erkekleri, kız ve erkek çocuklarını anlama ve yönetme; insan ilişkilerinde akıllıca hareket etme yeteneği olarak tanımlamıştır (Wong ve Law, 2002, s.245). Daha sonraki dönemlerde ise Gardner (1983, 1993) çoklu zekâ (multiple intelligence) kavramını öne sürerek müzik zekâsı (bestecilerdeki gibi), mantıksal matematik zekâsı (fizik bilim adamlarındaki gibi), vücutsal kinestetik zekâ (atletlerdeki gibi), dilbilimsel zekâ (şairlerdeki gibi), uzamsal zekâ



(heykeltıraşlardaki gibi), sosyal veya bireylerarası (satış elemanları ve öğretmenlerdeki gibi) ve içsel zekâ olarak farklı zekâ kavramlarından bahsetmiştir. 1990'ların ortalarında ise Gardner, bu zekâ çeşitlerine bir yenisi olan doğacılığı da eklemiştir. Doğacılık zekâsı bireyin bitkiler, hayvanlar, kaya çeşitleri gibi doğa ürünlerini tanımlaması ve birbirinden ayırt etmesine ilişkin kabiliyetini ifade etmektedir (Gardner, 1999). Bu zekâların ayrıca alt birimleri de mevcuttur. Örneğin, bireylerin müzik zekâsı ritim, harmoni, melodi ve tınıdan oluşmaktadır. Bireyin bir zekâ türünde iyi olması diğer zekâ türünde de kabiliyetinin olacağı anlamına gelmemelidir (Gardner, 2006). Ancak bireyin üstlendiği bazı roller bir kaç zekâyı aynı anda kullanmayı gerektirebilmektedir (Gardner, 1993). Örneğin bir sanatçı hem müzik hem de vücutsal kinestetik zekâyı birlikte kullanabilmektedir.

Gardner'ın duygusal zekâ ile daha çok ilgili olan zekâ türleri ise sosyal ve içsel zekâlardır. Sosyal zekâ; diğer bireylerin ruh hallerini, arzularını, motivasyonlarını ve niyetlerini tanımlama ve anlama yeteneğidir. Sosyal zekâsı yüksek olan kişiler, diğerlerinin arzu ve niyetlerini her ne kadar gizli olsa da okuyabilmekte ve bu kişileri arzu edilen yönde etkileyebilmektedir. Politik ve dini liderlerde, öğretmenlerde, terapist ve danışmanlarda bu zekâ türü yüksektir (Gardner, 1993).

İçsel zekâ ise bireyin kendi ruh halini, arzularını, motivasyonunu ve niyetini tanımlayabilme ve anlayabilme kabiliyetidir. Bu zekâ bireyin kendi içsel değerlendirmesi olup bireyin kendi hisler ve duygular dünyasına erişimini sağlamaktadır. İçsel zekâ bireyin karmaşık ve yüksek derecede farklılaşmış hislerini sembolize etmesini, tanımlamasını ve anlamlar yüklemesini sağlayarak bireyin davranışının şekillenmesine rehberlik etmektedir (Gardner, 1993, s.239).

Reuven Bar-On ise 1988'de doktora tezinde duygusal oran (emotional quotient ("EQ")) kelimesini kullanarak aslında Salovey ve Mayer'den çok daha önce duygusal zekâ teriminden bahsetmiştir (Goleman, 2001, s.17). Sonrasında, Bar-On (2000) duygusal zekâyı duygusal ve sosyal bilginin bir dizilimi ve çevresel taleplerle etkili bir şekilde başa çıkma yeteneği olarak tanımlamıştır. Bar-On (2000) duygusal zekâ ile empati kurma, problem çözme, esneklik ve kontrol gibi bir takım özellikleri ilişkilendirmiştir. Bar-On (2002)

duygusal zekâyı dört ana boyutta ele almıştır. Bunlar; içe dönüklük, bireylerarası ilişkiler, stres yönetimi ve adaptasyondur.

Salovey ve Mayer (1990) ise duygusal zekâ kavramını yine ilk kullanan araştırmacılar arasında olup onu duyguları ele alma yeteneği olarak ifade etmişlerdir. Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekâyı, sosyal zekâ ile ilişkilendirerek bireyin kendi ve diğerlerinin duygu ve hislerini anlama ve bu bilgiyi bireyin eylem ve düşüncelerinde kullanma yeteneği olarak değerlendirmiştir. Goleman (1995) ise Salovey ve Mayer (1990)'in tanımından yola çıkarak duygusal zekânın bireysel farkındalık, duyguları yönetme, kendi kendini motive etme, empati kurma ve ilişkileri ele alma gibi bir takım yeteneklerden oluştuğunu belirtmiştir. Daha sonra ise Goleman (1998) duygusal zekâyı bakış açısını beş merkezi özelliğe toplamıştır. Bunlar; bireysel farkındalık, öz-düzenleme, motivasyon, empati ve sosyal becerilerdir.

Yukarıdaki satırlardan da anlaşılacağı üzere, duygusal zekâ ile ilgili alanyazında Bar-On (1997), Goleman (1995) ve Salovey & Mayer (1990)'in duygusal zekâyı ilişkin üç temel modeli ön plana çıkmaktadır. Bar-On ve Goleman'ın duygusal zekâyı bakış açıları daha çok kişilik üzerine şekillenirken, Salovey ve Mayer ise duygusal zekâyı bir yetenek olarak değerlendirmektedir. Mayer ve Salovey (1997) duygusal zekâyı duyguları algılama, duyguları kullanma, duyguları anlama ve duyguları yönetme olmak üzere dört ana boyutta incelemiştir. Bu dört boyutu Grewal ve Salovey, (2006, s.106-107) şu şekilde açıklamaktadır:

**i. Duyguları algılama:** Duygular kişiler, sosyal durumlar ve etkileşimler hakkında kişiye bilgi sağlayarak bireyin nasıl hissettiği, etrafında neler olup bittiği hakkında ona sinyaller yollamaktadır (Caruso ve Salovey, 2004). Bu boyutta birey kendisinin ve başkalarının duygularının farkına varmaktadır. Bireyin ne hissettiğini bilmeden, hissettiklerini açıklaması neredeyse imkânsızdır. Diğer bir deyişle; duygusal olarak zeki bireyler yüz ifadelerindeki, ses tonundaki, duruşlardaki ve kültürel eserlerdeki duygusal mesajları yakalayabilir ve şifrelerini çözebilirler (Grewal ve Salovey, 2006, s.106). Duyguları algılayamama sorununun aşırı hali ise duygu sağırlığı olarak ifade edilen aleksitimi

(alexithymia) rahatsızlığı olarak görülmektedir. Bu kişiler, hissettiklerini sözlü olarak ifade edememekte hislerini tanımlayamamaktadır. Duyguları algılama bireyin yaşamları boyunca öne çıkan çok önemli bir kapasitedir. Caruso ve Salovey (2004, s.35)'ye göre bireyin ona dostça tavırlar sergileyerek her zaman yardıma hazır bir kişi ile ona kötümser bir yaklaşımla her an saldıracak pozisyondaki bir kişinin ayrımını yapabilmesi bireyin hayatta kalmasını sağlayabilmektedir.

**ii. Duyguları kullanma:** Duygusal zekânın bu boyutu duyguların problem çözme, muhakeme yapma ve karar verme gibi bilişsel bazı aktiviteleri nasıl kullandığına odaklanmaktadır. Duygular bazı bilişsel süreçlerde olumlu olarak rol alabilmektedir. Örneğin; şiir yazarken ya da bir senfoni bestelerken mutlu mu yoksa üzgün bir ruh hali mi daha etkili olabilmektedir ? Genel anlamda, iyi ruh hali tercih edilen seçenek olsa da bu hal her durumda ve koşulda etkili olmamaktadır (Grewal ve Salovey, 2006, s.107).

**iii. Duyguları anlama:** Bu boyut ise duyguları anlama, dilbilimsel olarak onları isimlendirme ve farklı duygular arasındaki karmaşık ve gizli ilişkileri tanımlayabilme yeteneği ile ilgilidir. Duygusal olarak zeki bireyler, bu bilgiyi kullanarak duygular arasındaki hiyerarşik ve geçici ilişkileri tanımlayabilmektedir. Ayrıca, bu boyut kişinin bireylerarası karmaşık ilişkileri ne derece iyi yönettiği ile de ilgilidir.

**iv. Duyguları yönetme:** Duyguları yönetme boyutu ise gerek bireylerarası gerekse içsel olarak bir amaca ulaşmak için duyguları yönetme yeteneği ile alakalıdır. Bu boyut bireyin duygular üzerindeki kontrolü olarak da ifade edilebilir. Ayrıca bu boyut, bireyin duruma göre pozitif ya da negatif duyguları gönüllü olarak etkinleştirmesi ile de ilgilidir. Örneğin coşkulu bir konuşma yapmak isteyen bir birey onu bu anlamda güçlü kılacak bazı duygularını etkinleştirmek isteyebilir (Grewal ve Salovey, 2006, s.107).

Duygusal zekânın bu dört boyutunun değeri, bireyin hangi beceriye daha çok ihtiyaç duyduğunu belirlemesi ile daha büyük bir anlam kazanmaktadır (Grewal ve Salovey, 2006).

Wong ve Law (2002, s.246) ise Salovey ve Mayer (1990) ile Mayer ve Salovey (1997)'den yola çıkarak bu dört boyutu şu şekilde aktarmışlardır:

- i. Bireysel duygusal değerlendirme:** Bu boyut bireyin derin duyguları anlayabilmesi ve bu duygularını doğal olarak ifade edebilmesi ile ilgilidir.
- ii. Başkalarının duygularını değerlendirme:** Bu boyut ise kişilerin çevrelerindeki insanların duygularını algılama ve anlama yeteneği ile ilgilidir. Bu yeteneği yüksek olan bireyler, etraflarındaki kişilerin duygularına ve hissettiklerine daha duyarlı olarak onların düşüncelerini okuyabilmektedir.
- iii. Kendinin duygularını düzenleme:** Bu yetenek ise özellikle psikolojik sorunlardan bireyin hızlı iyileşmesini ve toparlanmasını sağlayacak şekilde bireyin duygularını düzenlemesidir.
- iv. Duyguları kullanma:** Bu boyut ise yapıcı aktiviteler ve bireysel performansın artırılması adına bireyin duygularını kullanmasını ifade etmektedir.

Caruso ve Salovey (2004) Mayer ve Salovey (1997)'den yola çıkarak yöneticilerin işgörenlerin duygularını yönetebilmelerinin önemli olduğunu belirterek duyguları tanımlamak, duyguları kullanmak, duyguları anlamak ve duyguları yönetmek basamaklarından oluşan duyu yönetim süreçlerinden bahsetmişlerdir.

Caruso ve Salovey (2004, s.25-26) duyu yönetim prosedürlerini şu şekilde açıklamaktadır; Birey öncelikle kendisinin ve etrafındaki insanların duygularını tanımlayabilmeli ve onları okuyabilmelidir. Ayrıca birey, duygularını rahatlıkla ifade edebilmelidir. Duyguları kullanma ise bireyin farklı bakış açıları ile dünyayı değerlendirmesini ve diğer insanların hissettiklerini anlamasını sağlamaktadır. Düşüncenin oluşumunda duygular bir harmoni içerisinde çalışırken, birey ise bu duyguları kullanarak duygusal mekanizmanın işleyişini fark edip kendi perspektifini geliştirerek yenileyebilmektedir. Duyguları anlama ve duygusal geleceği tahmin etme ise bireyin duyguların dilini ve duyguların mantıksal hareketlerini çözme yeteneği ile ilgilidir. Bu yetenek bireye bir durum karşısında neden o şekilde davranması gerektiği ve gelecekte nasıl davranacağı konularında ipuçları vermektedir. Duyguları yönetme ise bireyin duyguların taşıdığı önemli bilgilerin farkında olarak karar verme süreçlerinde bu bilgiyi kullanabilme yeteneğidir. Bu dört yetenek ayrı

ayrı tanımlanıp, ölçümlenebileceği ve kullanılıp geliştirilebileceği gibi ayrıca bu dört yetenek birlikte de hareket edebilmektedir (Caruso ve Salovey, 2004).

Duygusal zekânın etkili bir şekilde ölçülebilmesi alanyazında üzerinde önemle durulan konulardan bir tanesidir. Duygusal zekâyâ ilişkin alanyazında birçok farklı ölçüm aracı mevcuttur. Bunların içerisinde en yaygın kullanılanlardan bazıları; farklı alt ölçeklerden oluşan Bar-On'un (1997) EQ-I (Emotional Quotient Inventory) testi; Mayer ve Salovey (1997)'in dört boyutlu modelinden yola çıkan SREIT (Self Report Emotional Intelligence Test) (Schutte vd., 1998); katılımcıların hayali senaryolara verdikleri duygusal tepkileri ölçen LEAS (Levels of Emotional Awareness Scale) testi (Lane vd., 1990); müzikteki ve yüzdeki duyguları tanımlayabilme ve duyguların zamanla nasıl değişebileceğini anlamayı sağlayan MEIS (Multifactor Emotional Intelligence Scale) testi (Mayer, Caruso & Salovey, 1998, 1999) ve bu ölçeğin daha geliştirilmiş hali olan MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) (Mayer, Salovey & Caruso, 2002); Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilen kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duygularını düzenleme ve duygularını kullanma gibi dört alt boyuttan oluşan 16 ifadeli duygusal zekâ ölçeğidir.

Yapılan araştırmalar duygusal zekânın sosyal ilişki kalitesi, iş yeri performansı, ruhsal ve fiziksel sağlıkla ilişkili olduğunu göstermektedir (Grewal & Salovey, 2006, s.110). Örneğin, MEIS ölçüm aracı empati ile pozitif ilişkiliyken sosyal endişe ve depresyon ile negatif ilişkilidir (Mayer, Caruso & Salovey, 1999). Rubin (1999) MEIS'deki yüksek skorların ergenlerde düşük düzeyde anti sosyal davranışla ilişkili olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Lopez, Salovey, Cote ve Beers (2004) MSCEIT ölçüm aracı ile bireylerin duygusal zekâ düzeyini belirlemiş ve yüksek duygusal zekâ skorlarına sahip bireylerin başkaları ile daha olumlu ilişkiler geliştirdiklerini raporlamışlardır.

Wong ve Law (2002) geliştirdikleri duygusal zekâ ölçeğini kullanarak yaptıkları araştırmalarında duygusal zekâ ile iş performansı ve iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler bularak duygusal emeğin duygusal zekâ ile iş performansı arasında düzenleyici rol oynadığını belirlemişler ve bu rolün duygusal zekâ ile iş tatmini arasındaki ilişkide söz

konusu olmadığını raporlamışlardır. Bu bulgu diğer bir deyişle, işin doğasından bağımsız olarak duygusal zekânın iş tatmini üzerindeki güçlü ve olumlu etkisine işaret etmektedir. Wong ve Law ayrıca duygusal emeğin duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında düzenleyici rol oynadığını tespit etmişlerdir. Diğer bir deyişle, duygusal zekâ bu değişkenler üzerinde yüksek duygusal emeğin olduğu zamanlarda arzu edilen etkiye sahiptir. Zira bu bulgu, özellikle düşük duygusal emeğin olduğu işlerde duygusal zekâsı yüksek işgörenlerde becerilerinin ve yeteneklerinin yeterince takdir edilemeyeceği düşüncesini uyandırabileceği ve böylelikle yüksek düzeyde duygusal zekâyâ sahip işgörenlerin düşük duygusal emeğin olduğu işlerde, duygusal zekânın bağlılık ya da işten ayrılma niyeti üzerinde arzu edilen derecede bir etkiye neden olmayabilmektedir. Ayrıca çalışma sonuçları liderlerin duygusal zekâ düzeyleri ile izleyenlerin iş tatmini ve ekstra rol davranışı arasında olumlu bir ilişki belirlerken liderlerin duygusal zekâ düzeyi ile izleyenlerin iş performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir (Wong ve Law, 2002).

### **2.1.2. Algılanan Örgütsel Destek**

Örgütsel destek işgörenlerin üstlendikleri sorumlulukları başarı ile yerine getirmeleri ve örgütsel amaçlara ulaşabilmeleri adına önemli bir yere sahiptir. Rhoades ve Eisenberger (2002, s.698)'e göre iş ortamlarında işverenler, işgörenlerin kendilerini işlerine adanmalarına ve örgütlerine bağlılıklarına titizlikle yaklaşmaktadır. Aynı şekilde işgörenlerde örgütlerinin onlara bağlı olmasına; kabul görme, değer verilme, ücret artışı, promosyonlar ve bilgiye erişim gibi işgörenin işini başarılı bir şekilde yapabilmesi için ihtiyaç duyduğu tüm olanakları onlara sunmasına önem vermektedir. İşveren ve işgören arasındaki bu karşılıklılık ilkesi aslında iki taraf adına bir uzlaşma faktörü olmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Gouldner, 1960). Diğer bir deyişle, iş ortamlarında bir tarafın diğerine yönelik olumlu davranış ve hareketleri karşılıklılık ilkesi gereği diğer taraftan da olumlu olarak yanıtlanmakta ve bu uzlaşma her iki taraf içinde faydalı çıktılarla sonuçlanmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Sosyal değişim (mübadele) teorisyenlerince aslında istihdam, maddi faydalar ve sosyal ödüller için bağlılık ve çaba değişimi olarak düşünülebilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.698). Sosyal değişim teorisi

algılanan örgütsel destek için merkezi bir öneme sahiptir (Eisenberger, Armeli vd., 2001; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Sosyal değişimin oluşmasında birçok farklı görüş olmasına rağmen teorisyenler genel anlamda sosyal değişimin kişilere bazı sorumluluklar veren bir dizi etkileşimden oluştuğunu belirtmektedir (Emerson, 1976; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sosyal değişim teorisi içerisinde bu etkileşimler, birbirlerine bağlı ve kişilerin eylemlerine göre değişebilen bir nitelik arz etmektedir (Blau, 1964). Ayrıca bu birbirlerine bağlı etkileşimler, yüksek kalitede ilişkiler üretme potansiyeline sahiptir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Değişim süreçleri değişimin kural ve normlarını kendine rehber edinmekte; karşılıklılık ilkesi (principles of reciprocity) ise ilgili alanda en yaygın olarak kullanılan bir değişim ilkesini oluşturmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Cropanzano ve Mitchell (2005, s.875-876), Gouldner (1960)'ın üç farklı tipte karşılıktan söz ettiğini belirterek bunları şu şekilde açıklamaktadırlar:

i. Birbirlerine bağlı değişimlerin işlemsel bir yapısı olarak karşılıklılık: Burada bahsi edilen değişim iki yönlü bir işlemi kastetmekte olup bir şeyler alınıp bunun karşılığında ise ilgili tarafa bir şeyler verilmektedir.

Dışa bağımsızlık: Çıktılar tamamen bireyin kendi çabalarına bağlıdır.

Bağlılık: Çıktılar tamamen başkasının ya da başkalarının çabalarına bağlıdır.

Karşılıklı bağlılık: Çıktılar her iki tarafın çabalarına bağlıdır.

Tamamen dışa bağımsızlık ya da tamamen bağlılık sosyal değişim teorisine aykırı olup, teori daha çok karşılıklı bağlılık, ortak ve tamamlayıcı işlemleri içermekte olup bu özelliği sosyal değişimin temel yapısını oluşturmaktadır (Molm, 1994). Diğer bir deyişle, sosyal değişim teorisinde bir taraf herhangi bir fayda sağladığında karşı taraf bu faydaya bir şekilde cevap vermektedir (Gergen, 1969).

ii. Genel bir halk inancı olarak karşılıklılık: Genel bir halk inancı olarak karşılıklılık kişilerin ne arzu ettilerse onu alacaklarına dair genel bir kültürel beklentiyi yansıtmaktadır (Gouldner, 1960).

iii. Ahlaki bir norm olarak karşılıklılık: Bu kısımda ise karşılıklılık kültürel bir zorunluluk olarak düşünülmemekte uymayanlar cezalandırılmaktadır (Mauss, 1967). Norm bireyin nasıl davranması gerektiğini tanımlayan bir standarttır ve bu normları izleyenler karşılıklı olarak davranmakla yükümlü olup, karşılıklılık normu evrensel bir ilkeyi ifade etmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Bazı araştırmacılar (örneğin; Clark ve Mills, 1979) karşılıklılık süreçlerinde bireysel farklılıkların oluşabileceğinden söz etmiştir. Örneğin değişim oryantasyonu yüksek olan bireyler, sorumluluklarını dikkatli bir şekilde takip ederken; değişim oryantasyonu düşük olan bireyler yükümlülükleri ve değişimin karşılıklı olup olmadığı konularında daha az ilgi göstermektedirler (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Eisenberger ve arkadaşları (1986) değişim ideolojisi üzerinde çalışan ilk araştırmacılar olup Eisenberger, Armeli ve arkadaşları (2001) değişim ideolojisinin algılanan örgütsel destek ve zorunluluk hissi ilişkisini güçlendirdiğini belirtmişlerdir.

Örgütsel destek teorisi, yukarıda bahsedilen sosyal değişim teorisine dayanarak sosyoduygusal ihtiyaçları karşılama ve artan iş çabalarını ödüllendirmek için örgütün hazırlığını belirlemeye yönelik olarak işgörenlerin örgütün onların iyi oluşlarını dikkate alması ve katkılarına değer vermesine dair genel inanışlar geliştirmekte olduğunu varsaymaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Eisenberger, Armeli vd., 2001; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Algılanan örgütsel destek olarak ifade edilen bu yaklaşım, işgörenin örgütü tarafından farklı açılardan gördüğü davranışlardan etkilenirken karşılığında ise işgörenin bu davranışlara maruz kalmasına sebep olan örgütsel sebepleri yorumlamasını etkileyerek farklı durumlar için aslında işgörenin örgütünden beklediği destek derecesi konusunda bir uzlaşma faktörü olmaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Ayrıca algılanan örgütsel destek, işgörenin işini etkili bir şekilde yapabilmesi, zor koşullar ve stresli durumlarla başa çıkabilmesi için gerektiğinde örgütü tarafından ihtiyaç duyacağı yardımın sunulacağına dair işgörenlerde bir güvence de oluşturmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Algılanan örgütsel destek işgörenlerde çalıştıkları kurumların onların örgütsel hedeflere ulaşma adına daha fazla çaba sarf etmelerinin ödüllendirileceği beklentisini artırmaktadır (Eisenberger, Armeli vd., 2001).



Ayrıca, örgütsel destek teorisinin dayandığı karşılıklılık ilkesi gereği işgörenlerdeki destek algısının yükselmesi işgörenlerin örgütün refahı için düşünme konusunda kendilerini zorunlu hissetmelerini sağlayarak, bu işgörenlerin minnettarlıklarını örgütlerine daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık göstererek ve örgütlerine yardım için daha çok çaba sarf ederek göstermelerine neden olmaktadır (Eisenberger, Armeli vd., 2001).

Örgütsel destek teorisinin yapısı aslında işgörenlerin örgütlerine insani özellikleri yükleme eğilimleri ile ilişkili olup işgörenlerin örgütlerini kişileştirmelerine dayanarak örgütleri tarafından maruz kaldıkları olumlu ya da olumsuz davranışları örgütlerinin onların iyi oluşlarını düşünmesi ve katkılarına değer vermesi ile bağdaştırmaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003). Rhoades ve Eisenberger (2002) algılanan örgütsel desteğin üç ana öncülünün örgütsel ödüller ve çalışma koşulları, prosedürel adalet ve yöneticiden sağlanan destek olduğunu belirtmişlerdir. Buradan yola çıkarak ilgili alanyazında; işgörenlerin becerilerini artırabilecekleri gelişimsel deneyimlerin (Wayne, Shore, & Liden, 1997), görevdeki otonomi kullanımının (Eisenberger, Rhoades ve Cameron, 1999), üst yönetim tarafından görülebilirlik ve tanınırlığın (Wayne, Shore, Bommer ve Tetrick, 2002) algılanan örgütsel destek ile olumlu yönde bir ilişkisinin olduğunu söylemek mümkündür (Aselage ve Eisenberger, 2003).

Özellikle sosyo duygusal ihtiyaçları tatmin ederek algılanan örgütsel destek, işgörenlerin örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını artırmaktadır (Eisenberger vd., 1986). Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2001) tarafından yapılan boylamsal bir çalışmada ise algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılığı etkilerken tersi yönde duygusal bağlılığın algılanan örgütsel desteği etkilemediği bulunmuştur. Ayrıca, Rhoades ve arkadaşları (2001) duygusal bağlılığın, algılanan örgütsel destek ve işgören devri ilişkisinde aracılık rolü oynadığını tespit etmişlerdir. Eisenberger ve arkadaşları (2001) ise zorunluluk hissini algılanan örgütsel destek ile görev içi ve görev dışı performans arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını tespit etmişlerdir. Rhoades ve Eisenberger (2002) yaptıkları meta analitik çalışmada algılanan örgütsel destek ile görev içi ve görev dışı performans arasında pozitif ilişki; devamsızlık, işe geç kalma ve işgören devri gibi işgören çekilme davranışları ile algılanan örgütsel destek arasında ise olumsuz yönlü bir ilişki raporlamışlardır.

Performans ödül beklentilerinden yola çıkarak Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro (1990) algılanan örgütsel destek ile performansa dayalı ödül beklentileri arasında pozitif bir ilişki belirlemişlerdir. Bu işgörenler örgütsel amaçlara ulaşma adına sergilenen daha çok çabanın ücret artışı, terfi olanakları, tanınma ve kabul görme gibi gerek maddi gerekse bir takım sosyal ödüllerle ödüllendirileceği beklentisi içerisinde olmaktadır (Eisenberger vd., 1990). Ayrıca Eisenberger ve arkadaşları (1990) örgütleri tarafından yüksek düzeyde destek algısı hisseden işgörenlerin örgütlerine duygusal olarak daha yoğun bir şekilde bağlandıklarını, artan çabanın ödüllendirileceğine dair güven algısı oluşturduklarını ve algılanan örgütsel desteğin işgören yenilikçiliğine olumlu yönde katkısı olduğunu belirtmişlerdir. Algılanan örgütsel destek ile sağlanan örgüte olan duygusal bağlılık, işgörenin örgütün başarı ve kayıplarını kendisininmiş gibi yorumlamasına neden olarak örgütün norm ve değerlerini içselleştirmesini sağlamakta böylece de işgörenin performansını yükseltmektedir (Eisenberger vd., 1990).

Aynı şekilde, liderin takipçilerinin ihtiyaç ve tercihleri ile yakından ilgilenmesi onlara destek olması takipçilerin örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını artırmaktadır (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996; Rafferty ve Griffin, 2006). Destekleyici bir lider ile çalışan işgörenlerin ayrıca işlerinden duydukları tatmin düzeyi de yükselmektedir (Rafferty ve Griffin, 2006).

Amabile ve arkadaşları ise (2004) işgörenin yöneticisinin işgörene ve yaptığı işe destek olmasının işgören yaratıcılığını olumlu yönde etkilediğini raporlamışlardır. Özellikle astları ile günlük olarak ilgilenen yöneticiler onların günlük algılarını, hissettiklerini ve performanslarını etkilemekte bu da işgörenlerin yaptıkları işlerde daha yaratıcı olmalarını sağlamaktadır (Amabile vd., 2004).

Shen, Jackson ve arkadaşları (2014) algılanan örgütsel desteğin işgörenler ve işyeri arasındaki ilişkileri anlamada önemli bir açıklayıcı yapı olduğunu belirterek işgörenlerin davranışlarını ve işle ilgili tutumlarını anlamada merkezi bir rolü olduğunu belirtmişlerdir. Shen ve arkadaşları sosyal değişim teorisine dayanarak örgütleri tarafından destek aldıklarını hisseden işgörenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş

performansı sergileyeceklerini belirterek araştırmalarında algılanan örgütsel desteğin; örgütsel özdeşleşme, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilerken işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilediğini, ayrıca örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş çıktıları ( iş performansı, işten ayrılma niyeti) arasındaki ilişkide aracı bir değişken olduğunu raporlamışlardır (Shen vd., 2014).

Muse ve Stamper (2007) ise algılanan örgütsel desteğin iş performansını iş tatmini üzerinden etkilediğini belirtmişler; duygusal bağlılığın ise algılanan örgütsel destek ve performans ilişkisinde aracı bir etkisinin olmadığını göstermişlerdir. Ayrıca Kwak, Chung ve arkadaşları (2010) örgütsel destek ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

Seslilik (voice), işgörenin mevcut görevinin ötesinde çaba sarf ederek ne düşündüğünü açıkça söylemesi ve örgütsel değişimler için öneriler yapmasıdır (Van Dyne ve LePine, 1998; Loi, Ao ve Xu, 2014). Liang, Farh ve Farh (2012) sesliliğin hem destekleyici (örgütün daha iyi bir duruma gelebilmesi adına yenilikçi fikir ve önerileri dile getirme) hem de önleyici (örgüt için zararlı olan uygulamaları durdurma ve fark edilmemiş problemleri ortaya çıkarma) tarzda olabileceğini belirtmişlerdir. Loi, Ao ve Xu (2014) algılanan örgütsel desteğin yabancı işgörenlerin (denizaşırı ülkelerde çalışanlar) sesliliği ile (hem destekleyici hem de önleyici seslilik ile) olumlu ilişkili olduğunu araştırmalarında bulgulamıştır. Ayrıca Loi ve arkadaşları (2014), işgörenin psikolojik stresini azaltmada algılanan örgütsel destekten ziyade işgörenin birlikte çalıştığı iş arkadaşlarından aldığı desteğin daha önemli olduğunu raporlamışlardır.

Chiang ve Hsieh (2012)'ye göre ise işgörenlerin algılanan örgütsel destek düzeyi onların örgütlerinin ilgi ve alakalarına ilişkin en içten duygularını yansıtmaktadır. Algılanan örgütsel destek, işgörenin gerek işi gerekse yaşamı ile ilgili herhangi bir konuda desteğe ihtiyaç duyduğunda örgütü tarafından sunulan yardıma hazır eli işaret etmektedir (Chiang ve Hsieh, 2012, s.182). Bu desteği hisseden işgören ise karşılığında örgütüne karşı güven bağlarını oluşturmakta, çalışma arkadaşlarına yardım etmekte, işinden daha çok tatmin

olmakta ve örgütüne karşı daha yüksek düzeyde bağlılık göstererek örgütünün gelişimi için daha çok çaba sarf etmektedir (Chiang ve Hsieh, 2012).

## **2.2. PSİKOLOJİK SERMAYENİN SONUÇ DEĞİŞKENLERİ**

Bu kısımda psikolojik sermayenin olası sonuç değişkenleri olan örgütsel bağlılık, bireysel performans ve tükenmişlik değişkenleri ele alınacaktır.

### **2.2.1. Örgütsel Bağlılık**

Özellikle 1960'lı yıllardan günümüze önemini artırarak getiren örgütsel bağlılık, iş ortamlarındaki tutum ve davranışlarda önemli bir yere sahiptir (Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer ve Allen, 1991; Meyer ve Allen, 1996). Alanyazında örgütsel bağlılık ile ilgili iki yaklaşım dikkatleri çekmektedir. Bunlardan ilki Howard Becker (1960) tarafından öne sürülen hesaplayıcı yaklaşım olup bu yaklaşımda, bireyin örgütüne yaptığı toplam yatırımlar ve örgütünden ayrıldığında bu yatırımları kaybetme ya da önemsiz kılma durumlarından dolayı örgütünden ayrılmaması ve ona bağlanması ifade edilmektedir. Bu manada Becker gün geçtikçe kişinin örgüt üyeliğini sonlandırmasının kişiye daha maliyetli olacağından söz etmektedir (Cohen, 2003). Bu yaklaşıma göre; bireyin örgütüne yaptığı yatırımları kaybetme tehlikesi alternatif yatırımların ya da iş olanaklarının eksikliği ile birleşince kişi örgütüne bağlanmaktadır (Cohen, 2003). Bu görüşe göre birey örgütüne gerek gelir ya da hiyerarşik pozisyon gibi ikincil faktörlerle gerekse bireyler arası ilişkiler gibi içsel faktörlerle bağlıdır (Cohen, 1993; Cohen ve Gattiker, 1992; Cohen, 2003). Daha sonrasında ise bazı araştırmacılarca (Ritzer ve Trice, 1969; Hrebiniak ve Alutto, 1972) ücret, statü, sorumluluk gibi bazı değişkenler farklı seviyelerde test edilerek bireyin örgütünü terk etme olasılığı araştırılmıştır (Cohen, 2003).

Örgütsel davranış yaklaşımı olarak da isimlendirilen ikinci yaklaşım ise bağlılığı duygusal ya da tutumsal olarak görüp temellerini Porter ve arkadaşlarının (1974) çalışmalarından almaktadır (Cohen, 2003). Mowday, Steers ve Porter (1979) bağlılığı, bireyin örgütüne karşı hissettiği duygusal bir bağ olarak tanımlamışlardır. Mowday ve arkadaşları (1979) örgütsel bağlılığı ölçmede bireylerde olması gereken üç önemli özellikten bahsetmişlerdir.

Bunlar; örgütün amaç ve değerlerini güçlü bir şekilde kabul etme ve bunlara inanma, örgütün yararına kayda değer bir çaba sergilemeye gönüllü olma ve son olarak örgüt üyeliğini sürdürme adına güçlü bir arzu duymadır. Porter ve arkadaşları (Porter ve Smith, 1970; Porter vd., 1974; Mowday vd., 1979) tarafından geliştirilen tutumsal örgütsel bağlılık ölçeği bu yaklaşımda ele alınmaktadır. Bu ölçeği kullanan birçok araştırmacı (Mathieu ve Zajac, 1990 ve Morrow, 1993) bağlılığı tek boyutlu bir yapı olarak ele almışlardır (Kacmar, Carlson ve Brymer, 1999, s.978).

Özellikle 1970’li yılların başlarından 1980’li yılların ortalarına kadar bu ölçek örgütsel bağlılık yazınında popüler bir ölçüm aracı olmuştur (Cohen, 2003). Daha sonraki dönemlerde Meyer ve Allen (1984) bağlılık ölçeğinin çok boyutlu yapısından söz ederek iki boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımından bahsetmişlerdir. İki boyutlu olan bu yaklaşım aslında Becker (1960) ile Porter ve arkadaşlarının (1974) değerlendirmeleri ile uyumludur (Cohen, 2003). Meyer ve Allen (1984) ilk boyutlarına duygusal bağlılık adını vermiş ve bu boyutu bireyin pozitif hislerle ve duygularla örgütüne bağlanması ve onunla bütünleşmesi olarak tanımlamışlardır. İkinci boyuta ise devam bağlılığı adını vermişler ve bu boyutu ise işgörenin örgütünden ayrıldığında oluşacak maliyetlerden ötürü örgütünden ayrılamaması ve örgütüne bağlanması olarak ifade etmişlerdir. McGee ve Ford (1987) yaptıkları faktör analizinde ise devam bağlılığının iki boyutlu yapısını raporlamışlardır. Bu yapı daha sonra Allen ve Meyer (1990) ile Meyer ve Allen (1991) tarafından da doğrulanmıştır. Son boyuta normatif bağlılık adı verilmiş ve işgörenin örgütüne karşı zorunluluk hissettiğinden ötürü örgütüne bağlı kalması olarak tanımlanmıştır (Allen ve Meyer, 1990).

Kısaca; Allen ve Meyer (1990) bağlılıkla ilgili olarak duygusal bağlanma, algılanan maliyetler ve yükümlülükler üzerine odaklanarak örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak üç boyutta kavramsallaştırmışlardır. Allen ve Meyer’e göre güçlü bir duygusal bağlılığı olan işgörenler örgütlerinde kalırlar çünkü bunu isterler; güçlü bir devam bağlılığı olan işgörenler örgütlerinde kalırlar çünkü buna ihtiyaç duyarlar; güçlü bir normatif bağlılığı olan işgörenler ise örgütlerinde kalırlar çünkü böyle yapmak zorunda hissederler (Allen ve Meyer, 1990, s.3). Ayrıca bu boyutlar işgörenlerin farklı derecelerde değişen psikolojik durumlarını yansıtmakta olup bazı işgörenler örgütlerinde kalmak için

güçlü bir ihtiyaç ve zorunluluk duyarken bu kalışı gönülden istemeyebilmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Buradan yola çıkarak; Meyer ve Allen (1991, s.67) örgütsel bağlılığı, işgörenin örgütü ile olan ilişkisini şekillendiren ve işgörenin örgüt üyeliğini devam ettirme ya da sonlandırma kararına etkisi olan psikolojik bir durum olarak tanımlamaktadır. Duygusal, devam ve normatif olarak şekillenen, bağlılığın üç boyutunu ifade eden bu psikolojik durumlar bazı öncüllerle geliştirilebilir bir nitelik taşımaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Eren (2010, s.555)'e göre örgütsel bağlılık işgörenin örgütünü yürekten benimsemesi, örgütünün amaçlarını, stratejilerini, kural ve normlarını, kültürünü kabul edip saygı göstermesi ve örgütünü desteklemesi gibi bir takım davranışları gerektirmektedir.

Meyer ve Allen (1991) tarafından önerilen bağlılık modeli ilgili yazında en popüler olanıdır (Wasti, 2009). Wasti (2003); Meyer, Allen ve Smith (1993)'in ölçeklerini kültürel olarak uyarlayarak üç boyutlu modeli Türkiye'de geçerlemiştir (Wasti, 2009). Wasti (2009, s.22); Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin farklı kültürel ortamlara uyarlanabileceğini ancak normatif ve devam bağlılığı boyutlarının gelecek araştırmalarda iyileştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu araştırmada ise gerek pratik gerekse teorik nedenlerden ötürü, Ng ve Feldman (2011) ile Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) tarafından izlenilen yol takip edilerek örgütsel bağlılığın daha çok duygusal bağlılık boyutu üzerinde durulacaktır. Daha öncede tanımlandığı üzere, duygusal bağlılık işgörenin hissettiği duygusal arzudan dolayı örgütünde kalmasını ifade etmektedir (Judge & Bono, 2000). Örgütsel araştırmalarda duygusal bağlılık genellikle tek boyutlu yapısı ile ele alınmaktadır (Luthans vd., 2007; Judge & Bono, 2000).

Meyer ve Allen (1991), duygusal bağlılığın öncülleri olarak kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi, kontrol odağı...vs.), örgüt yapısı (âdem-i merkeziyetçilik, şirket politika ve prosedürlerinin resmileştirilmesi...vs.) ve iş deneyimleri (işin kapsamı, ödül dağıtımında eşitlik, rol belirginliği, otonomi, karar verme süreçlerine katılım...vs.) üzerinde durmuştur. Ayrıca, Meyer ve Allen (1997) örgütsel ödüller, prosedürel adalet ve yönetici desteği gibi iş deneyimlerinin örgüt yapısı ve işgörenlerin kişisel özelliklerine nazaran duygusal bağlılıkla daha yüksek düzeyde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2001) örgütsel destek teorisinden yola çıkarak işgörenlerin

örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını bu teori ile açıklamaya çalışmıştır. Diğer bir deyişle, algılanan örgütsel destek işgörenlerde örgütün amaçlarına ulaşması ve örgütün refahı için bir zorunluluk hissi yaratmakta ve bu işgörenler borçlarını örgütlerine daha çok duygusal bağlılık ve performans göstererek ödeyeceklerini düşünmektedir (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001). Ayrıca algılanan örgütsel destek işgörenlerin saygınlık, duygusal yakınlık gibi sosyo duygusal ihtiyaçlarını da tatmin ederek örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını artırmaktadır (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001, s.825). Wasti (2009, s.18) de duygusal bağlılığın özerklik, adalet ve örgütsel destek gibi olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiğini ve örgütlerine duygusal olarak bağlı olan işgörenlerin işyerindeki verimliliğe katkıda bulduklarını belirtmiştir. Gemlik, Sisman ve Sigri (2010) ise tükenmişlik bağlılık ilişkisine dikkat çekmiştir. Thanacoody, Newman ve Fuchs (2014) sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında duygusal tükenmenin duygusal bağlılığı geri çekilme davranışı üzerinden etkilediğini, diğer bir deyişle geri çekilme davranışının bu ilişkideki tam aracılık etkisini raporlamışlardır.

Duygusal bağlılığın sonuçlarında ise işgören devri, işe gelmeme, işten ayrılma niyeti ve performans gibi değişkenlerle ilişkili olduğu raporlanmıştır (Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer ve Allen, 1997). Ng ve Feldman (2011) duygusal bağlılıkla örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye dikkat çekerek örgütsel kıldemin bu ilişkide eğrisel bir yapı izleyerek düzenleyici bir değişken olduğunu belirtmişlerdir.

### **2.2.2. Bireysel Performans**

İşgören tutumları ve performans arasındaki olası ilişkiler 1930'ların başlarından Hawthorne araştırmaları ve insan ilişkileri hareketleri ile günümüze dek araştırmacıların ilgisini çekmektedir (Judge vd., 2001). İşgören performansı bir örgütün doğasına bağlı olmaksızın birçok örgüt için örgütsel performansı doğrudan etkilemesi nedeniyle büyük bir önem taşımaktadır. Ahadzie ve arkadaşları (2008) bireysel performansı bireyin etkili ve etkin olması olarak ifade etmişlerdir. Akal (1992) performansı belirli bir zaman içerisinde yürütülen faaliyetlerin örgütün amacına hizmet etme derecesi olarak ifade etmiştir. Jamal (2007;1984) ise bireysel iş performansını bireyin ulaşılabilir kaynaklarla normal kısıtlar

çerçevesinde kendisine verilen görevi başarılı bir şekilde yerine getirebilmesinin bir fonksiyonu olarak ifade etmiştir. Katz ve Kahn (1978) ise iş performansını üç yönü ile kavramsallaştırmışlardır. İlki bireyin örgüte dâhil olması ve örgütte kalması, ikincisi bireyin örgütü tarafından belirlenen performans standartlarını karşılaması ve bunları aşması üçüncüsü ise bireyin örgütteki tanımlanmış rolünün ötesine kendiliğinden ve yenilikçi bir şekilde geçerek takım arkadaşları ile birlikte çalışması, örgütünü zararlı durumlardan korunması, örgütünün gelişimi için önerilerde bulunması ve kişisel gelişimini sağlaması gibi rol ötesi davranışları sergilemesidir. Aynı zamanda iş performansı işler arasında farklılık da gösterebilmektedir (Springer, 2011). Bu manada Campbell (1990) birçok iş için genelleştirilebilir iş performansı boyutlarından söz etmiş ve bunları şu şekilde sıralamıştır; a.işe özgü yetkinlikler, b. işe özgü olmayan görev yetkinlikleri, c. yazılı ve sözlü iletişim, d.gösterilen çaba, e.kişisel disiplini sağlama, f.çalışma arkadaşlarının ve takımın performansının sağlanması, g. denetim ve liderlik, h. yönetim ve idarecilik. Campbell her bir faktörün tüm işlerle ilgisi olmasa bile, bu sekiz faktörün her bir meslek grubundaki iş performansını tanımlamada kullanılabileceğini belirtmiştir (Springer, 2011). Springer (2011) ayrıca bu sekiz faktörün içeriğinin yapılan işe göre değişebileceğini ifade ederek her bir faktörün ortak özelliği olan motivasyonel bileşeninden bahsetmiştir.

Borman ve Motowidlo (1993) ile Motowidlo ve Van Scotter (1994) işgören performansını görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki boyutta ele almışlardır. Görev performansı daha çok doğrudan veya dolaylı olarak (ihtiyaç duyulan materyal ve servisleri sağlama gibi) örgütün teknik işlevleri ile ilişkili olan iş davranışlarını ifade etmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993). Örneğin satış pozisyonu için görev performansı ürün bilgisi, satış kapama ve zaman yönetimi gibi konuları içerirken (Borman ve Motowidlo, 1997) bir hekim için ise görev performansı, hekimin klinik performansı olabilmektedir. Bağlamsal performans ise bireyin kendi görevinin dışındaki görevsel aktiviteleri gönüllü bir şekilde yapması ve görevlerin tamamlanabilmesi için örgütteki diğer kişilere yardım etmesi gibi rolünün ötesinde davranışlar sergileyerek örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamda örgütsel etkililiğe katkıda bulunmasıdır (Borman ve Motowidlo, 1997). Diğer bir deyişle, görev performansı bireyin işine özgü ve ödüllenen davranışlar olurken bağlamsal



performans ise sıkı çalışma, çalışma arkadaşlarına yardım etme gibi işle alakalı ancak bireyin resmi olarak işinin bir parçası olmayan ve örgütsel etkililiği dolaylı olarak etkileyen davranışlardır (Ahadzie vd., 2008; Miller ve Werner, 2005). Motowidlo & Van Scotter (1994, s.476) görev performansının iki tip davranıştan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bunlardan ilki, hammaddelerin örgütün ürettiği ürün ve hizmetlere dönüştüğü süreçlerdeki aktivitelerdir. Bu aktivitelere örnek olarak; bir perakendecinin ticari ürününü satması, bir öğretmenin okulda öğrenciler yetiştirmesi ve bir cerrahın hastanede operasyonunu yapması verilebilir. Görev performansının diğer tip davranışları ise hammaddelerin temin edilmesi, bitmiş ürünlerin dağıtımı gibi örgütün teknik hizmetlerine yardım eden aktivitelerden oluşmaktadır. Bağlamsal performans ise görev performansının aksine örgütün teknik hizmetlerine doğrudan katkı sağlamayıp örgütün teknik hizmetlerinin faaliyet gösterdiği örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi desteklemektedir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Borman ve Motowidlo (1993) bağlamsal performansı beş kategoride tanımlamışlardır. Bunlar; a. bireyin resmi olarak işinin bir parçası olmayan görevleri gönüllü bir şekilde yapması, b. bireyin kendi görevlerini başarılı bir şekilde tamamlaması için gerektiğinde fazladan çaba sarf etmesi, c. bireyin örgütteki diğer çalışanlara yardım etmesi, d. gerektiğinde bireysel olarak uygun olmasa da bireyin örgütün kural ve prosedürlerini izlemesi, e. bireyin örgütün amaçlarını savunması ve desteklemesidir. Bu manada bağlamsal performans aslında örgütsel vatandaşlık davranışının (Organ,1988), prososyal davranışların (Brief & Motowidlo, 1986) ve Campbell (1990)'in iş performansı boyutlarının birçok unsurunu içermektedir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994).

Yönetsel anlamda ise görev performansı davranışları daha çok planlama, organize etme, koordine etme ve kontrol gibi yönetsel fonksiyonlarla ilişkilendirilirken, bağlamsal performans davranışları daha çok kişiliğe özgü ve özgecilik, bağlılık, adanmışlık, disiplin, çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etme gibi davranışlarla ilişkilendirilmektedir (Ahadzie vd., 2008; Motowidlo, Borman ve Schimt, 1997).

Borman ve Motowidlo (1993) görev performansındaki farklılıkların ana kaynağını, kişinin işini yaparken ihtiyaç duyduğu yetkinlikler olarak belirtmişlerdir. Dolayısıyla bireyler arasındaki bilgi, yetenek, beceri, eğitim ve deneyim düzeyleri arasındaki farklılıklar

bağlamsal performanstan ziyade görevsel performans ile örtüşürken gönüllülük, destekleyici olma gibi özellikle kişilik faktörleriyle ilişkilendirilen bireysel yetenek düzeyleri arasındaki farklılıklar ise daha çok bağlamsal performansla bağdaşmaktadır (Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Motowidlo ve Van Scotter (1994) hem görev performansının hem de bağlamsal performansın bütün olarak performansa katkı sağladıklarını belirtmişlerdir.

Bu araştırmanın örneklemini oluşturan doktor ve hemşirelerin performansları ile ilgili alanyazında pek çok araştırma bulunmaktadır. Overeem (2012, 2011) doktorların bireysel performansının geliştirilmesi ve değerlendirilmesi üzerine yoğunlaşan ilgiden söz ederek doktorların bireysel performansını, basit anlamda bir doktorun pratikte yaptıkları ile tanımlamıştır. Overeem, günümüzde doktorların daha bilgili hastalarla karşılaştıklarını ve bu yüzden iletişim, birlikte çalışma ve yönetim becerilerine gereksinim duyduklarını ifade etmiştir.

Irvine (1999) kişilerin hasta olduklarında güncel bilgilere sahip, kusursuz ve teknik olarak yetenekli ve donanımlı doktorları tercih ettiğini belirterek, danışanları doktorlarından onları dinlemelerini, görüşlerine saygı göstermelerini, onlara nazik ve ilgi ile davranmalarını, etkili bir şekilde iletişim kurmalarını, kibirlenmeden tavsiyelerde bulunmalarını, sırlarını saklı tutmalarını ve tıbbi bilimin yetersiz olduğu konularda dahi onlarla ilgilenmelerini beklemektedir.

Top (2013) sağlık hizmetlerinin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için doktor ve hemşirelerin performanslarının önemli bir yeri olduğunu belirtmiştir. Araştırmasında klinik ve mesleki otonomi (klinik kararları alırken hemşirelerin sahip olduğu özerklik), fiziksel çalışma şartları, iş güvenliği, gürültü düzeyi (hemşirelerin çalışırken arka planda maruz kaldığı ses seviyesi), stres, teknolojik destek (çalışma ortamındaki teknoloji dostu aygıtların erişilebilirliği) ve iş yükü (hemşirelerin sorumlu oldukları hasta sayısı) gibi hemşirelerin iş performansı üzerinde etkili olabilecek 28 değişkeni inceleyerek iş yükü ve teknolojik desteğin hemşirelerin performansı üzerindeki en etkili değişkenler olduğunu raporlamıştır.

### 2.2.3. Tükenmişlik

1970’li yılların ortalarında önem kazanan tükenmişlik ile ilgili ilk çalışmalar psikiyatrist Freudenberger (1974; 1975) ve sosyal psikolog olan Maslach (1976) tarafından yapılmıştır. Tükenmişlik üzerine yapılan ilk çalışmalar personel müşteri etkileşiminin yoğun olarak yapıldığı hizmet ve sağlık sektöründe yapılmıştır (Maslach, 1981). Freudenberger, bir psikiyatrist olarak danışmanlık yaptığı St. Mark Kliniği’nde yaptığı gözlemlerde tükenmişlik kavramını aşamalı duygusal tükenme, motivasyon kaybı ve bağlılıkta azalma olarak ifade etmiştir (Schaufeli vd., 2008). Freudenberger (1975) tükenmişliği bireyin enerjisi, gücü ve kaynakları üzerindeki fazla talebin bireyde yarattığı başarısızlık ve bitkinlik olarak tanımlamıştır. Freudenberger (1974) tükenmişliğin kişiden kişiye farklı düzeylerde ve farklı belirtilerle ortaya çıkabileceğinden söz etmiştir. Ayrıca Freudenberger (1974, s.160) tükenmişlik yaşayan kişilerde bariz bir şekilde belli olan sık baş ağrıları, uykusuzluk, nefes alma düzeninin değişmesi gibi fiziksel; kolay ağlama ve çığlık atma, korku duyma, şüphecilik ve paranoyaklık gibi davranışsal işaretlerden bahsetmektedir. Freudenberger (1974) tükenmişlik sendromuna kimin yakalanabileceği sorusuna ise ilginç bir şekilde ilk olarak bir şeye aşırı derecede adanmış ve bağlı olan kişilerin tükenmişlik yaşayabileceğini belirtmektedir. Özellikle hastaneler, klinikler, terapötik merkezleri ve kriz müdahale merkezleri gibi bireylerin yetenek ve becerilerini ortaya koyarak uzun çalışma saatleri ile düşük finansal faydalar karşılığında çalıştıkları işlerde tükenmişliğin görülebileceğini belirtmiştir. Freudenberger’in 1970’li yıllara ait bu teşhisi bugün ülkemizde yapılan birçok araştırmada da desteklenmektedir. Sağlık çalışanları arasında tükenmişlik yönünden en riskli grubun hemşireler ve sonrasında pratisyen hekimler olduğu ülkemizde yapılan birçok çalışmada raporlanmaktadır (Alacacioğlu vd., 2009; Oğuzberk ve Aydın, 2008; Çimen ve Ergin, 2001; Sayıl vd., 1997; Ergin, 1996). Doktorlar ve hemşirelerin tükenmişlik yaşamalarında, nöbet ve bakmakla yükümlü oldukları hasta sayılarının fazlalığı, uzun çalışma saatleri, otonom çalışmama, iş ortamındaki koşulların kötü olması, ekip içi çatışmalar ve zamana karşı yarış gibi faktörler rol almaktadır (Sayıl vd., 1997; Günüşen ve Üstün, 2010; Belfer, 1989).

Tükenmişlik konusundaki öncü araştırmaları yapan bir diğer grup ise sosyal psikolog olan Maslach ve arkadaşları olup California'da servis hizmetinde çalışan işgörenlerle mülakat yaparak özellikle bu işgörenlerin bilişsel stratejileri kullanarak duygusal uyarılmalarını incelemişlerdir (Schaufeli vd., 2008). Maslach yaptığı bu mülakatların sonucunda bu işgörenlerin müşterileri ve hastaları hakkında olumsuz hisler ve algılar geliştirdiklerini ve bu işgörenlerin sıklıkla duygusal olarak yorgun hissettiklerini ve yaşadıkları duygusal karmaşanın neticesinde de mesleki yeterliliklerinde de bir kriz duygusu yaşadıklarını öğrenmiştir. Maslach ve arkadaşları bu sendroma tükenmişlik adını vermişlerdir (Maslach, 1976).

Maslach ve Jackson (1981, s.99) tükenmişliği insanlarla teması yüksek olan işlerde çalışan bireylerde sıklıkla oluşabilen duygusal tükenmişlik ve sinizm sendromu olarak tanımlamışlardır. Maslach ve Jackson tükenmişliği şu şekilde açıklamaktadırlar; tükenmişlik sendromunun temeli artan duygusal tükenme hislerinde görülmektedir. Duygusal kaynakları tükenen işgörenler, kendilerini psikolojik anlamda işlerine verememektedir. Tükenmişliğin bir diğer boyutu ise işgörenin müşterisine ve danışanına karşı geliştirdiği olumsuz hislerdir. Bu olumsuz hislerden ve yaşadığı stresten dolayı işgören psikolojik olarak aşırı mesafeci davranışlar sergiler ve duyarsızlaşır. Ayrıca geliştirilen bu olumsuz hisler duygusal tükenmişlik deneyimi ile de ilişkilendirilebilir. Tükenmişlik sendromunun bir diğer boyutunda ise bireyin yaptığı işe karşı kendini olumsuz olarak değerlendirmesi yatmaktadır. Diğer bir deyişle, birey kendini işine veremez ve işine karşı kendinde yetersizlik algısı güçlenmeye başlar. Bu işgörenler işte elde ettikleri başarılar konusunda da tatmin olmaz ve kendilerini mutsuz hissederler (Maslach ve Jackson, 1981; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Kısaca, tükenmişliği bireyin işyerindeki stresörlere karşı verdiği tepkinin neticesinde oluşan psikolojik bir sendrom olarak ifade etmek mümkündür (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Tükenmişlik duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma sendromu olarak da belirtilmektedir (Maslach vd., 1996). Bu üç açıdan tükenmişlik sendromu ele alındığında kişilerin kendilerini ve tükenmişlik yaşayan diğerlerini tanımlamada yaygın olarak kullandıkları boyut duygusal tükenmedir (Maslach, Schaufeli

ve Leiter, 2001; Periard ve Burns, 2014). Hatta bazı araştırmacılar (Örneğin; Shirom, 1989) tükenmişliğin diğer iki boyutunun önemsizliğinden bahsetmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) duygusal tükenmenin daha çok bireyin yaşadığı stresle ilişkili olduğunu ve tükenmişliğin çok önemli bir boyutunu oluşturduğunu belirterek, diğer iki boyutunda tükenmişlik sendromu için önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Maslach ve arkadaşları duygusal tükenmenin basit olarak yaşanılan bir deneyim olmadığını onun gerektiğinde bireyin yoğun iş yükü ile başa çıkabilmesi adına bireyin duygusal ve bilişsel olarak işinden uzaklaşmasını tetikleyici bir rol oynadığını ifade etmişlerdir. Diğer bir deyişle, duyarsızlaşma duygusal tükenmeye verilen bir reaksiyon olarak görülebilmektedir. Ayrıca, Maslach, Schaufeli ve Leiter kronik ve yoğun iş talepleri olan durumların duygusal tükenmeye ve sinizme (duyarsızlaşmaya) katkıda bulunduğunu ve duygusal olarak tükenmiş ve sinik olan bu işgörenlerin de doğal olarak başarı hissinde azalma olacağını belirtmişlerdir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s.403).

İlgili alan yazında yoğun iş talepleri olan ve tükenmişliğin yaygın olarak görüldüğü sağlık çalışanları bu çalışmanın örneklemini oluşturduğu için bu araştırmada duygusal tükenmişlik değişkeni, doktor ve hemşirelerden oluşan sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyini ölçmek için kullanılmıştır. Bu seçimde alanyazındaki duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasındaki yüksek ilişki etkili olmuştur. Diğer bir deyişle duygusal olarak tükenmiş olan sağlık çalışanlarının zaten duyarsızlaşma hissi yaşayabilecekleri ve duygusal olarak tükenmiş, duyarsızlaşan ve ağır iş koşulları altında çalışan bu işgörenlerin ayrıca başarısızlık hissini de yaşayacakları düşünölmektedir.

Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) tükenmişlik sendromunun işe özgü bireysel bir deneyim olarak ifade edip nedenlerini iş özelliklerinde, mesleki özelliklerde, örgötsel ve bireysel faktörlerde görmektedir. Örneğin Maslach ve arkadaşları; ağır iş yükü ve zaman baskısının tükenmişliğe, özellikle de duygusal tükenmeye neden olduğunu belirtmişlerdir. Aynı şekilde rol çatışması ve rol belirsizliği de tükenmişliğe etkileyen iş özellikleri arasındadır. Sosyal destek ve yöneticiden sağlanan destek gibi işe ilgili kaynakların eksikliği de tükenmişliğe neden olmaktadır. Eğitim, sağlık ve hukuk alanları gibi kişilerle doğrudan etkileşimin yüksek olduğu mesleklerde tükenmişliğin diğer mesleklere nazaran

daha yüksek görülebileceği belirtilmiştir. Ayrıca, kariyerinin ilk aşamalarında olan genç ve bekâr işgörenlerde; duygusal olarak kararsız ve psikolojik sıkıntıları olan nörotik davranış sergileyen bireylerde ve A tipi kişilik davranışına sahip bireylerde tükenmişlik sendromu daha yaygın olarak görülmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter; 2001).

Tükenmişliğin sonuçları ise hem bireysel hem de işle alakalı olabilmektedir. Tükenmişliğin sonucunda; işgörenin moralinin düşmesi ve bunun neticesinde verimlilik ve performansının azalması; iş tatmininin düşmesi, devamsızlık ve işten ayrılma davranışları sergilemesi, ailesel problemler, baş ağrısı, kas kasılmaları, uyku bozukluğu ve bazı ruhsal problemler gibi bireysel sağlık problemleri görülebilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter; 2001).

Keser (2009) tükenmişlikle baş edebilmek için işgörenleri karar alma mekanizmalarına dâhil etme, işgörene iyi bir çalışma ortamı sunma, işgörene etkin mentorluk yapma ve yetki devrini sağlama gibi örgütsel yöntemler; iş değişikliği yapma, bireysel hedefleri güncelleme, kendini geliştirme ve kendini dinlendirme gibi bireysel yöntemlerden söz etmiştir.

### **2.3. ARAŞTIRMANIN ÖNCÜL VE SONUÇ DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Yapılan bazı araştırmalarda duygusal zekânın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performansı olumlu olarak etkilediği görülmüştür. Nitekim Sy, Tram ve O'Hara (2006) yemek servisi sektöründen 187 işgören üzerine yaptıkları araştırmalarında işgörenlerin duygusal zekâlarının iş tatmini ve performansları ile olumlu ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlar duygusal zekâsı yüksek olan işgörenlerin, olumlu ve olumsuz duygu yaratan deneyimleri kolayca fark edebileceklerini belirterek bu bireylerin iş ortamlarındaki stresi de kolaylıkla tanımlayabileceklerini ifade etmişlerdir. Yazarlar bu işgörenlerin ayrıca stresin nedenlerine yönelik olarak duygularını etkili bir şekilde ele alabileceklerini ve stresörlere karşı başa çıkma stratejileri geliştirerek işlerinden tatmin olacaklarını belirtmişlerdir.

Ayrıca bulgular, yüksek düzeyde duygusal zekâyâ sahip işgörenlerin iş performanslarının da yüksek olduğunu göstermiştir. Yazarlar, duygusal zekâ düzeyi yüksek işgörenlerin

duygularını daha kolaylıkla düzenleyip duruma göre adapte edebildiklerini böylelikle de görevlerinin gereksinimleri konusunda daha çok kontrole sahip olduklarını ve yaptıkları işlerde kendilerine güvendiklerini belirterek tüm bunların da iş çıktılarını olumlu bir şekilde etkilediği yorumunu yapmışlardır. Ayrıca değişik bir bakış açısıyla yazarlar, duygusal zekâ düzeyi yüksek olan işgörenlerin yöneticileri ile olan ilişkilerini yönetmede çok daha başarılı olduklarını ve yöneticileri ile geliştirdikleri bu olumlu ilişkilerle yöneticileri tarafından değerlendirilen iş performansı ölçümlerinde performanslarının yüksek olarak çıkabileceğini belirtmişlerdir.

Benzer şekilde; Wong ve Law (2002) araştırmalarında duygusal zekâ ve iş performansı arasında olumlu bir ilişki bulmuş ve bu ilişkide duygusal emeğin düzenleyici bir değişken olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlar, duygusal zekâ ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki raporlamış ancak duygusal emeğin bu ilişkide düzenleyici etkisine rastlamamışlardır. Bu bulguların yanı sıra Wong ve Law, duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında dolaylı bir ilişki raporlamamış, duygusal emeğin her iki ilişkide de düzenleyici etkisini tespit etmişlerdir. Diğer bir deyişle, işin doğasına bağlı kalmaksızın duygusal zekâ iş tatmini üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Bunun tersine, duygusal zekâ örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki arzu edilen etkiye ise sadece duygusal emeğin yüksek olduğu işlerde sahiptir. Bu bulguyu yazarlar, duygusal zekâsı yüksek olan işgörenlerin bir örgüte bağlı kalmalarının onlar için olumlu bir duygusal etki yaratmadığı ve ayrıca bu işgörenlerin düşük duygusal emek isteyen işlerde kendi yetenek ve becerilerinin takdir edilmeyeceği hissini de taşıyabilecekleri yorumu ile açıklamışlardır.

Gülyüz ve arkadaşları (2008) 550 hemşire üzerine yaptıkları araştırmalarında hemşirelerin duygusal zekâları ve iş tatminleri arasında olumlu bir ilişki raporlamışlardır. Aynı zamanda yazarlar, duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireylerin örgütleri ile olan ilişkilerini kendi çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile olan ilişkilerinin bir uzantısı olarak düşüneceklerini ve böylece örgütlerine daha çok bağlılık göstereceklerini belirtmişlerdir. Çalışmadaki bir başka bulgu ise iş tatmininin duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık ilişkisinde aracı bir değişken olduğudur. Duygusal zekânın boyutları bazında bakıldığında ise duyguları kullanma ve kendi duygularını değerlendirme boyutlarının örgütsel bağlılığı

doğrudan, duyguları düzenleme boyutunun ise bağlılığı iş tatmini üzerinden dolaylı olarak etkilediğini ifade etmişlerdir. Diğerlerinin duyguları değerlendirme boyutu ile iş tatmini ve bağlılık değişkenleri arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Alanyazındaki bazı çalışmalarda ise duygusal yetenek ve beceriler üzerine odaklanılmıştır. Nitekim Kafetsios, Anagnostopoulos ve arkadaşları (2014) yaptıkları araştırmalarında doktorların duygusal yetenek ve becerilerinin hasta tatmininin önemli bir belirleyicisi olduğunu ifade etmişlerdir. Kaygı düzeyi yüksek olan doktorların tıbbi hatalar yapmaya daha meyilli olduklarını empati düzeyi yüksek olan doktorların ise hastaları tarafından daha olumlu algılandıklarını belirtmişlerdir. Bu manada yazarlar, duygusal zekânın önemli bir tarafı olan duygusal düzenlemenin doktor-hasta etkileşimini anlamada önemli bir unsur olduğunu vurgulamışlardır. Diğer bir deyişle, bu çalışma doktorların duygusal zekâ becerilerinin hasta çıktıları üzerindeki olumlu etkisini desteklemiştir.

Duygusal zekâ ile tükenmişlik arasındaki ilişkileri inceleyen bazı çalışmalar da alanyazında mevcuttur. Chan (2006) Hong Kong'daki 167 Çinli öğretmen üzerinde yaptığı araştırmasında duygusal zekâ ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Chan sonuçlarında duygusal zekânın daha çok duygusal değerlendirme ve pozitif düzenleme boyutlarının duygusal tükenmeyle ilişkili olduğunu, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunun duygusal tükenmeden sonra geliştiğini belirterek kişisel başarı hissindeki azalmanın tükenmişliğin iki boyutundan bağımsız bir şekilde geliştiğini ifade etmiştir. Chan, öğretmenlerin tükenmişlik duygusu yaşamalarının önlenmesinde duygusal zekânın önemli bir araç olduğunu belirterek duygu yönetiminin örgütler için önemli bir kavram olduğunu ifade etmiştir.

Benzer şekilde, Moon ve Hur (2011) perakendecilik sektöründen 295 işgören üzerine yaptıkları araştırmalarında duygusal zekâ ve duygusal tükenmişlik arasında ters yönlü bir ilişki raporlamışlardır. Duygusal zekâ boyutlarından duyguları değerlendirme, iyimserlik ve sosyal becerilerin duygusal tükenme ile ters yönlü ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulguyu yüksek düzeyde duygusal zekâya sahip bireylerin örgütsel streten kaynaklanan çevresel talep ve baskıları daha etkili bir şekilde ele alacakları yorumu ile açıklamışlardır.



Yazarlar ayrıca duygusal zekânın performans üzerindeki doğrudan etkisine şüpheli yaklaşarak bu ilişkideki duygusal tükenme gibi aracı mekanizmalara dikkat çekmişlerdir.

Van de Ven ve arkadaşları (2013) ise teknoloji sektöründeki 711 işgören üzerinde yaptıkları araştırmalarında duygusal iş talepleri ve duygusal tükenme ilişkisinde duygusal iş kaynaklarının ve duygusal destek arayışının düzenleyici etkisini incelemişlerdir. İş taleplerini tükenmişlik gibi fizyolojik ve psikolojik maliyetleri olan fiziksel ve mental çaba gerektiren işin fiziksel, sosyal ve örgütsel yönü olarak ifade etmişlerdir. İş kaynaklarını ise stratejik seçenekler için kullanılabilir işteki psikososyal varlıklar olarak ele almışlardır. Duygusal iş taleplerini ise duygusal çaba gerektiren işle ilgili görevler olarak belirtmiş, duygusal iş kaynaklarını iş taleplerini ele almak için kullanılan duygusal desteğin kaynakları olarak ifade etmişlerdir. Duygusal iş taleplerinin ve duygusal iş kaynaklarının duygusal tükenmeyle ilişkili olabileceğini belirtmişlerdir. Sonuçlarda; duygusal destek arayışına giren ve duygusal iş kaynaklarının sunulduğu işgörenlerde duygusal iş taleplerinin daha az düzeyde duygusal tükenmeye neden olduğunu raporlamışlardır.

Bazı çalışmalarda ise stres de duygusal zekâ ve tükenmişlik değişkenleri ile birlikte incelenmiştir. Nitekim Görgens-Ekermans ve Brand (2012) Güney Afrika'daki 122 hemşire üzerinde yaptıkları çalışmalarında duygusal zekânın hemşirelerin stres ve tükenmişlik düzeylerini azalttığını raporlamışlardır. Yazarlar, duyguları etkili bir şekilde yönetmenin ve kontrol etmenin hemşirelerin yaşadığı tükenmişlik ve stres düzeyinde önemli bir etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca yazarlar, stres ile tükenmişlik ilişkisinde duygusal zekânın düzenleyici etkisini tespit etmişlerdir. Kronik stresli ortamlarda duygusal zekâ düzeyi yüksek hemşirelerin daha az tükenmişlik duygusu yaşadığını belirtmişlerdir. Yazarlar, hemşireler için önemli stresörlerin iş yükü ve iş aile etkileşimi olduğunu belirterek bu iki faktörün hemşirelerde tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile daha çok ilgili olduğunu ifade etmişlerdir.

Bazı çalışmalarda ise duygusal zekânın yaşam doyumu ile de ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Kong ve Zhao (2013) Çin'de 620 kişi üzerine yaptıkları araştırmalarında genç bireylerdeki duygusal zekâ ve yaşam doyumu arasındaki ilişkide olumlu ve olumsuz etkinin

rolünü incelemişlerdir. Sonuçlarda, duygusal zekânın yaşam doyumu ve olumlu etkiyle pozitif bir ilişki, olumsuz etki ile ise ters yönlü bir ilişkisinin olduğunu raporlamışlardır. Çalışmadaki ilginç bulgu ise genç bireylerdeki duygusal zekâ yaşam doyumu ilişkisinde olumlu ve olumsuz etkinin tam aracılık etkileridir. Diğer bir deyişle, yüksek düzeydeki duygusal zekâ bireylerde daha olumlu ve daha az olumsuz etki yaratmakta bu da bireylerin yaşam doyumunun artmasını sağlamaktadır. Yazarlar, bireysel dolaylı etkilere bakıldığında duygusal zekâ yaşam doyumu ilişkisinde olumlu etkinin olumsuz etkiye göre daha güçlü olduğunu belirtmişlerdir. Bundan dolayı, duygusal zekâ için olumlu etkinin olumsuz etkiye göre daha önemli bir rol aldığını ifade etmişlerdir.

Duygusal zekâ ile ilgili çalışmalarda liderin pozisyonu ve çatışma yönetimi konuları da incelenmiştir. Schlaerth, Ensari ve Christian (2013) 5175 katılımcının oluşturduğu 20 farklı çalışmayı inceledikleri meta analiz araştırmalarında duygusal zekâ ile yapıcı çatışma yönetimi ilişkisinde liderin pozisyonu ve yaşının düzenleyici etkilerini araştırmışlardır. Sonuçlarda, duygusal zekânın yapıcı çatışma yönetimini olumlu bir şekilde etkilediğini ve bu ilişkinin liderden ziyade astlarında daha güçlü olduğunu, yaşın ise bu ilişkide düzenleyici bir etkisinin olmadığını raporlamışlardır. Yazarlar, duygusal zekânın örgütteki çatışma yönetimini olumlu bir şekilde etkilemesini duygusal zekâ düzeyi yüksek olan işgörenlerin hem kendilerinin hem de diğerlerinin duygularını etkili bir şekilde ele almaları yorumu ile açıklamışlardır. Bu ilişkinin astlarda daha güçlü olması ise duygusal zekânın çatışma yönetimini etkili bir şekilde ele almada yönetici pozisyonunda olmayan işgörenler için kritik bir önem arz ettiği şeklinde ifade edilmiştir. Yazarlar yönetici pozisyonunda olmayan işgörenlerin örgütlerde takımlar halinde çalışabileceğini ve takımda da işleri yetiştirme adına zaman baskısı olabileceğini, bu baskıyı duygusal zekâ düzeyi yüksek olan işgörenlerin daha rahat atlabileceklerini belirtmişlerdir.

Araştırmanın örgütsel bir öncülü olan algılanan örgütsel destek ile ilgili çalışmalarda ise iş tatmini, duygusal bağlılık, performans ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Rhoades ve Eisenberger (2002) 70'ten fazla çalışmayı tarayarak yapmış oldukları meta analiz çalışmasında algılanan örgütsel destek ile iş tatmini, duygusal bağlılık ve performans arasında olumlu bir ilişki bulmuş, çekilme davranışları ile ise ters yönlü bir

ilişki raporlamışlardır. Rhoades ve Eisenberger, algılanan örgütsel desteğin en önemli sonucunun duygusal bağlılık olduğunu belirtmiş, işgörenlerin örgütlerinin onlara ilgi göstermesi ve değer vermesine örgütlerine duygusal bağlarla bağlanarak karşılık vereceklerini ifade etmişlerdir. Algılanan örgütsel desteğin devam bağlılığı ile ise negatif bir ilişki gösterdiğini ifade etmişlerdir. Sunulan örgütsel destek ile beraber, işgörenin örgütten ayrılmasının maliyetinin azalacağı algısına sahip olacağını belirtmişlerdir. Aynı zamanda yazarlar, algılanan örgütsel desteği yüksek işgörenlerin işlerini daha keyifli bulduklarını, daha olumlu duygularla işlerinde çalıştıklarını, bu işgörenlerin tükenmişlik, kaygı ve baş ağrısı gibi olumsuz etmenleri daha az yaşayacaklarını vurgulamışlardır.

Riggle ve arkadaşları (2009) ise algılanan örgütsel destek ve iş çıktıları üzerine yaptıkları meta analiz çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerini olumlu ve güçlü bir şekilde etkilediğini, işgören performansını ise orta düzeyde olumlu olarak etkilediğini, işten ayrılma niyetini ise güçlü ve ters yönlü olarak etkilediğini raporlamışlardır. Ayrıca yazarlar, iş tipinin algılanan örgütsel destek için düzenleyici bir değişken olduğunu belirterek sınır birimlerde çalışmayan işgörenler için algılanan örgütsel destek ve çıktı değişkenleri arasındaki ilişkinin genel olarak daha güçlü olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar, bu bulguya dayanarak işgören destek programları hazırlanırken işgörenin bulunduğu pozisyonun dikkate alınması gerekliliğinden söz etmişlerdir.

Benzer şekilde, Duke ve arkadaşları (2009) iki perakendecilik firmasından 338 işgören üzerine yaptıkları araştırmalarında algılanan örgütsel desteğin, duygusal emek ile iş tatmini ve performans ilişkilerindeki düzenleyici etkisini raporlamışlardır. Yazarlar, duygusal emeğin talepkâr olduğu durumlarda yüksek düzeyde sunulan örgütsel destek ile işgörenlerde iş tatminin ve performansın yükselmesini sağlamanın mümkün olduğunu belirtmişlerdir. Diğer bir deyişle bu araştırmada, örgütsel desteğin duygusal emeğin olumsuz etkilerini azaltıcı bir görev üstlendiği ortaya konulmuştur.

Hochwarter, Kacmar ve arkadaşları (2003) ise 311 kişi üzerinde yaptıkları çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin örgütlerdeki politika algısı ve iş çıktıları arasındaki ilişkide

aracılık rolünü incelemişlerdir. Sonuçlarda; politik algı ve iş tatmini, performans, duygusal bağlılık ve işe bağlı gerginlik değişkenleri arasındaki ilişkilerde algılanan örgütsel desteğin tam aracı bir değişken olduğunu raporlamışlardır. Hochwarter ve arkadaşları, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık, iş tatmini ve performans değişkenleri arasında olumlu bir ilişki; örgütsel destek ile işe bağlı gerginlik arasında ise ters yönlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

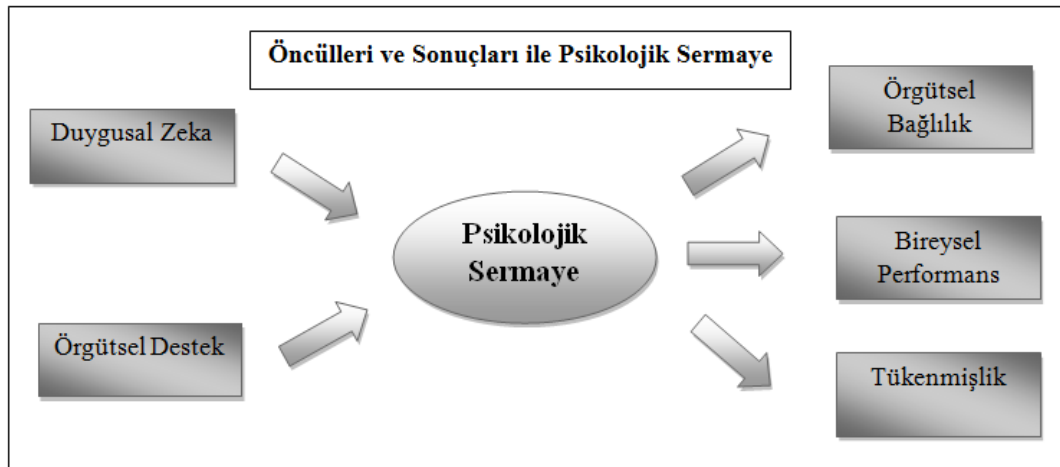
Turunç ve Çelik (2010) de savunma sektöründe çalışan 172 işgören üzerinde yaptıkları araştırmalarında örgütsel desteğin iş performansını örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerinden etkilediğini ifade etmişlerdir. Diğer bir deyişle, örgütsel destek algısı işgörenlerin kendilerini örgütleri ile özdeşleştirmelerini sağlamakta bu da iş performanslarının yükselmesine neden olmaktadır.

Alanyazındaki bazı çalışmalarda ise örgütsel destek ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Nitekim Wayne, Shore ve Liden (1997) Amerika’da 252 işgören üzerine yapmış oldukları araştırmalarında örgütsel destek ile duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki, örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında ise ters yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca Wayne ve arkadaşları bu çalışmalarında, örgütsel destek ile iş performansı arasında doğrudan anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir. Bu bulguyu, lider üye ilişkisinin algılanan örgütsel desteği baskıladığı ve liderleri ile zayıf bir ilişkiye sahip olan işgörenlerin işteki sorumluluklarını yerine getirme konusunda isteksiz olabilecekleri; liderleri ile güçlü bir ilişkiye sahip olan işgörenlerin ise aksine üstlendikleri görevleri tamamlama konusunda istekle çalışarak yüksek bir iş performansına sahip olabilecekleri yorumu ile açıklamışlardır.

Bazı çalışmalarda ise algılanan örgütsel desteğin tükenmişliği ters yönde etkilediği görülmektedir. Walters ve Raybould (2007)’un 300 sınır birim işgöreni üzerinde yaptıkları araştırmalarında algılanan örgütsel destek ve tükenmişliğin üç boyutu ile ilgili anlamlı ilişkiler belirlemişlerdir. Yazarlar, örgütsel destek ile duygusal tükenme ve sinizm arasında ters yönlü, bireysel başarı hissi ile ise olumlu yönde bir ilişki raporlamışlardır. Ayrıca yazarlar, tükenmişliği önlemede yöneticilerin sınır birim çalışanlarının işlerini daha anlamlı

ve psikolojik olarak ödüllendirici bulmalarını sağlayan uygulamalara yer vermelerini belirterek personel gelişim programlarının önemine dikkatleri çekmektedirler.

İlgili alanyazından hareketle bu çalışmada; bireysel bir faktör olan duygusal zekâ ve örgütsel bir faktör olan örgütsel desteğin psikolojik sermayeyi tetikleyebileceği ve psikolojik sermayenin de gerek bireysel olarak gerekse onu tetikleyen değişkenlerle birlikte çıktı değişkenleri olan örgütsel bağlılık, bireysel performans ve tükenmişliği etkileyebileceği düşünülmüştür. Bundan dolayı bu çalışmada, Şekil 10'da gösterilen araştırma modeli önerilmiştir.



**Şekil 10:** Öncülleri ve Sonuçları ile Psikolojik Sermaye

### **3. BÖLÜM**

## **PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÖNCÜL VE SONUÇLARI ÜZERİNE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

### **3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE KAPSAMI**

Bu araştırmanın konusu psikolojik sermayenin öncül ve sonuç değişkenlerinin ortaya konulmasıdır. Bu doğrultuda araştırmada psikolojik sermaye, merkezi bir konumda ele alınarak psikolojik sermayenin gerek bireysel (duygusal zekâ) gerekse örgütsel (örgütsel destek) bazlı bazı öncülleri ve örgütsel bağlılık, bireysel performans ve tükenmişlik olarak yapılandırılan bazı sonuçları bütüncül bir model çerçevesinde değerlendirilmiştir. Araştırma modeli, Türkiye’de özel ve kamu hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerden oluşan sağlık çalışanları üzerinde sınanmıştır.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Pozitif örgütsel davranış yaklaşımından temellerini alan ve bireylerdeki öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi pozitif psikolojik kapasitelerin sinerjik bir etkiyle bir üst faktör olarak toplandığı psikolojik sermaye, günümüz örgütlerinin rekabetçi avantajı yakalamaları açısından büyük bir önem arz etmektedir (Luthans vd., 2007a). Psikolojik sermaye, geleneksel yaklaşımlar olan beşeri ve sosyal sermayenin ötesine geçerek örgütlere zamanla geliştirilebilir ve sürdürülebilir olan dinamik kaynakları sunmaktadır. Bu anlamda, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşabilmek, örgütlerin rekabet edebilirliğini sağlayabilmek adına psikolojik sermaye günümüz örgütleri için kolayca taklit edilemeyen vazgeçilmez bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Luthans ve arkadaşları (2007a) 300 işgören çalıştıran bir işletme için yaptıkları değerlendirmede bu işgörenlerin yaklaşık olarak beş yıllığına örgütte kalacağını varsaymıştır. Luthans ve arkadaşları, bu işgörenlerin psikolojik sermayeyi geliştirici eğitim programları ile psikolojik sermaye düzeylerinde %2’lik bir artış sağlanmasının işgörenlerin verimliliklerinde yaklaşık olarak 1.35 milyon dolarlık bir artışa neden olacağını ifade etmektedirler.

Psikolojik sermayenin gerek örgütsel gerekse bireysel düzeyde olumlu çıktılara neden olmasından dolayı Amerika ve Avrupa'nın birçok ülkesinde bu konu üzerinde yoğun olarak çalışılmakta ve bu konuda bazı üniversitelerde araştırma merkezleri kurulmaktadır. Psikolojik sermaye ile ilgili ülkemizde yapılan araştırmalar ise oldukça kısıtlı olup yeterli düzeyde değildir. Ayrıca, ilgili yazında psikolojik sermaye ile ilgili yapılan araştırmalarda genelde bir veya iki değişkenle olan ilişki ve etkileşim düzeyleri incelenirken psikolojik sermayenin birçok değişkenle kurduğu ilişkilerle oluşturulan bütüncül modellere pek rastlanmamaktadır. Bu çalışma ile karmaşık bir model kurgulanarak psikolojik sermaye ile ilgili resmin bütününe görebilme amaçlanmış ve böylelikle gerek ulusal gerekse uluslararası alanyazına katkı sağlanması hedeflenmiştir. Çalışmanın alanyazına bir başka katkısı ise kurgulanan modelde örgütsel ve bireysel değişkenlerin birlikte yer almasıdır. Böylelikle araştırma sonuçlarında hem bireysel hem de örgütsel bazda çıkarımlar yapabilmek mümkün olabilecektir. Ayrıca, psikolojik sermaye için çok önemli bir örneklem grubu olan sağlık çalışanları üzerinde sınıranan bu araştırma ile ülkemizdeki sağlık çalışanlarının psikolojik sermaye düzeyleri ve sağlık çalışanlarında psikolojik sermayeyi etkileyen faktörler ve onun neden olduğu sonuçlar ortaya konularak hastanelerin örgütsel amaçlara ve hedeflere etkili bir şekilde ulaşabilmesi adına yenilikçi öneriler ortaya konulmaktadır.

### **3.3.ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ**

#### **3.3.1. Araştırmanın Modeli**

Alanyazında psikolojik sermaye ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde genel olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- ❖ Psikolojik sermaye; öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık pozitif psikolojik kapasitelerinin sinerjik bir etkiyle oluşturduğu üst bir yapıdır.
- ❖ Psikolojik sermaye, duruma özgü bir yapıya sahip geliştirilebilir bir nitelik taşımaktadır.

- ❖ Psikolojik sermayenin pozitif örgütsel davranışta değerlendirilmesini sağlayan en önemli özelliklerinden bir tanesi yarattığı pozitif performans etkisidir.
- ❖ Psikolojik sermaye; performans, bağlılık, tükenmişlik duygusunda azalma gibi birçok işle alakalı çıktıyı olumlu olarak etkilemektedir.
- ❖ Psikolojik sermaye ölçeği hala geliştirilebilir bir nitelik arz etmekte olup öncülleri konusunda ilgili alan yazında net bir uzlaşma yoktur.
- ❖ Psikolojik sermaye, yüz yüze etkileşimin yüksek olduğu işlerde büyük bir önem taşımaktadır.
- ❖ Psikolojik sermayenin olası öncül değişkenleri olarak bireysel bir değişken olan duygusal zekâ ve örgütsel bir değişken olan örgütsel destek değişkenleri ilgili alanyazına bağlı kalınarak düşünülmektedir.
- ❖ Psikolojik sermayeyi hem bireysel hem de örgütsel değişkenlerle birlikte ele alan bütüncül çalışmalar alanyazında yeterli düzeyde değildir.

Bu bulgular ve daha önceki bölümlerde bahsedilen değişkenler arası ilişkiler kapsamında Şekil 10'da gösterilen araştırma modeli önerilmiştir. Araştırma modeli altı ana değişkenden oluşmakta olup, psikolojik sermayeyi merkezi bir konumda ele alarak onu etkileyen bireysel (duygusal zekâ) ve örgütsel (örgütsel destek) değişkenleri ve psikolojik sermayenin neden olduğu işle ilgili çıktılar olan örgütsel bağlılık, bireysel performans ve tükenmişlik duygusunu incelemektedir. Araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıdaki kısımda verilecektir.

### 3.3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Daha önceki bölümlerde tartışılan teorik bilgiler çerçevesinde aşağıdaki araştırma hipotezleri bu çalışma ile sınanacaktır.

**Hipotez 1(H<sub>1</sub>):** Duygusal zekâ psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkiler.

**Hipotez 2 (H<sub>2</sub>):** Algılanan örgütsel destek psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkiler.



**Hipotez 3 (H<sub>3</sub>):** Psikolojik sermaye örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler.

**Hipotez 4 (H<sub>4</sub>):** Psikolojik sermaye bireysel performansı olumlu yönde etkiler.

**Hipotez 5 (H<sub>5</sub>):** Psikolojik sermaye tükenmişliği ters (olumsuz) yönde etkiler.

**Hipotez 6 (H<sub>6</sub>):** Psikolojik sermaye, duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkide aracılık rolü oynar.

**Hipotez 7 (H<sub>7</sub>):** Psikolojik sermaye, duygusal zekâ ve bireysel performans değişkenleri arasındaki ilişkide aracılık rolü oynar.

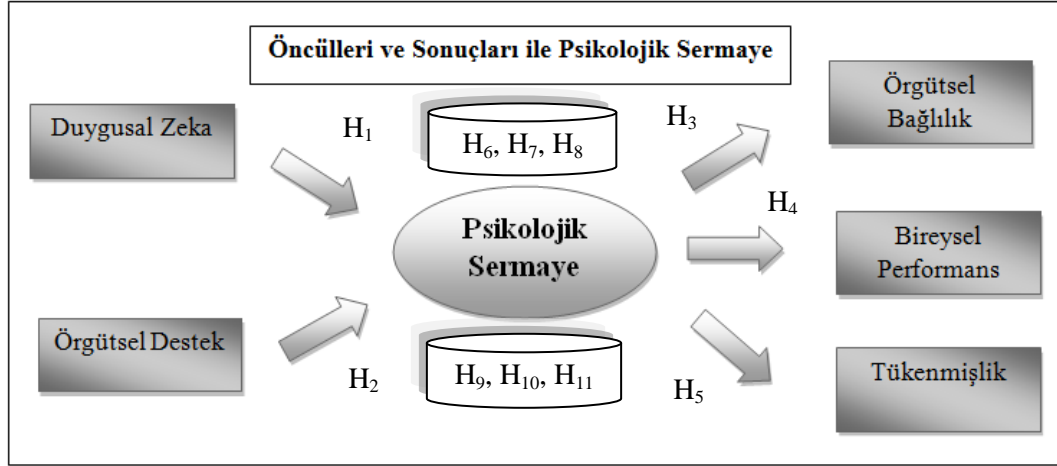
**Hipotez 8 (H<sub>8</sub>):** Psikolojik sermaye, duygusal zekâ ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişkide aracılık rolü oynar.

**Hipotez 9 (H<sub>9</sub>):** Psikolojik sermaye, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkide aracılık rolü oynar.

**Hipotez 10 (H<sub>10</sub>):** Psikolojik sermaye, algılanan örgütsel destek ve bireysel performans değişkenleri arasındaki ilişkide aracılık rolü oynar.

**Hipotez 11 (H<sub>11</sub>):** Psikolojik sermaye, algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişkide aracılık rolü oynar.

Şekil 11’de araştırmanın hipotezleri araştırma modeli üzerinde gösterilmiştir. Silindir şekli üzerindeki hipotezler araştırmada aracılık etkisinin ölçüldüğü hipotezleri göstermektedir.



**Şekil 11: Araştırma Hipotezlerinin Araştırma Modeli Üzerindeki Gösterimi**

### 3.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırma alanyazında belirtildiği üzere psikolojik sermayenin etkisinin kolaylıkla ortaya çıkarılabileceği, yüz yüze etkileşim düzeyinin yüksek olduğu ve bir ekip halinde çalışan doktor ve hemşirelerden oluşan sağlık çalışanları üzerinde yapılmıştır. Hastane ortamlarında doktorlar ve hemşireler hastalara yüksek kalitede hizmet sunabilme adına bir takım halinde çalışmaktadırlar. Hemşire, doktorun otoritesine ve tıbbi bilgisine güvenirken doktor ise hastaya hastane hizmetlerinin etkili ve güvenli bir şekilde uygulanması konusunda hemşireye bağımlıdır. Bundan dolayı doktorlar ve hemşireler sağlık hizmetleri sunan örgütlerde ortak bir bağımlılık içerisinde çalışmaktadırlar.

Sağlık çalışanları; yüksek iş talepleri, gerek idari gerekse hasta bakımı ile ilgili hizmetlerden dolayı birçok sorumluluktan doğan rol çatışmaları, bireyler arası çatışmalar, işte yaşanan gerilim gibi birçok işle alakalı stresöre maruz kalırken, aynı şekilde sağlık sektöründe faaliyet gösteren örgütler de işgücündeki artan maliyetler, artan iş yükleri ve daha yüksek kalitede hasta hizmetleri sunabilme adına gelen çeşitli baskılar gibi birçok çevresel, örgütsel ve bireysel faktörü ele almak durumunda kalmaktadırlar (Thanacoody vd., 2014). Tüm bu nedenlerden dolayı sağlık çalışanlarında düşük düzeyde örgüte bağlılık

ve bireysel performans, yüksek düzeyde tükenmişlik duygusu görülebilmektedir. Psikolojik sermayenin ise sağlık çalışanlarını bu olumsuz durumların etkilerinden koruyabilecek önemli bir araç olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada psikolojik sermayeyi tetikleyebilecek değişkenler olarak ise doktor ve hemşirelerin duygusal zekâ düzeyi ve örgütlerinden algıladıkları desteğin olabileceği ilgili alanyazına bağlı kalınarak varsayılmaktadır.

Sağlık Bakanlığı raporlarına göre ülkemizde 1928 yılında 1078 doktor ve 130 hemşire olmak üzere 1208 olan doktor ve hemşireden oluşan sağlık personeli sayısı, 2012 itibarı ile 129,772 doktor ve 134,906 hemşire olmak üzere toplamda 264,678 kişiye ulaşmıştır. Rakamlar Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2:** 1928-2012 Yılları İtibarı ile Türkiye’deki Doktor ve Hemşire Sayısı (Kaynak: Sağlık Bakanlığı, Alındığı yer: TUİK ([http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1095](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1095)))

Yıllar	Doktor Sayısı	Hemşire Sayısı	Toplam Sayı
1928	1078	130	1208
1948	2617	643	3260
1982	30,956	29,316	60,272
2000	85,242	69,550	154,792
2012	129,772	134,906	264,678

Bilimsel araştırmalarda örneklem sayısının yeterliliği istatistiksel olarak aşağıdaki formülle hesaplanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004):

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2(N-1) + t^2 pq}$$

Yukarıdaki eşitlikte ;

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örneklem büyüklüğü

p: İncelenen olayın oluş sıklığı

q: İncelenen olayın olmayış sıklığı, gerçekleşmeme olasılığı

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde t tablosundan elde edilen teorik değer

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatası

Bu eşitlikten yola çıkılarak 264,678 kişilik bir evren büyüklüğündeki 0.95 güvenilirlik ve 0.05 düzeyinde örnekleme hatası ile temsil edilebilecek örneklem sayısı 384 kişi; 0.90 güvenilirlik ve 0.05 düzeyinde örnekleme hatası ile temsil edilebilecek örneklem sayısı ise 272 kişi olarak belirlenmektedir. Ayrıca, Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) 384 kişilik örneklem grubu ile 0.05 düzeyinde örnekleme hatası ve 0.95 güven aralığında 1,000,000 kişilik bir evrenin temsil edilebileceğini belirtmiştir.

Hair ve arkadaşları (2010) ise bu araştırmada da başvurulan temel yöntem olan yapısal eşitlik modellemesini kullanan istatistiksel algoritmaların küçük örneklem grupları için güvenilir sonuçlar vermediğini belirterek yapısal eşitlik modellemesi ile yapılan tahminlerde en az 150 olmak kaydıyla 400 civarlarında örneklem büyüklüğü ile maksimum olasılık değerlendirmesi tekniğini (maximum likelihood estimation technique) kullanarak istatistiksel anlamda etkili sonuçlara erişilebileceğini belirtmişlerdir.

Ayrıca bu çalışmada yapısal eşitlik modelinin test edilmesi için kullanılan AMOS programı tarafından üretilen modellerin de bazı varsayımları bulunmaktadır. Arbuckle (2007)'e göre; bu varsayımlardan bir tanesi gözlemlerin birbirlerinden bağımsız olma zorunluluğudur. Bir diğer varsayım ise gözlenen değişkenlerin normal dağılıma sahip olmalarıdır. Bu özellikler aslında gerek yapısal eşitlik modellemesi gerekse faktör analizi uygulamaları için temel kriterlerdendir. Diğer bir deyişle, normal dağılım ve bağımsız gözlemler birçok geleneksel istatistiksel yöntem için temel gereksinimlerdendir. Bu gereksinimleri karşılayarak Amosta üretilen sonuçlar, unutulmamalıdır ki geniş örneklem grupları için daha doğru değerleri yansıtmaktadır (Arbuckle, 2007).

Bu bilgiler doğrultusunda bu çalışmada her bir ögenin eşit seçilme şansının bulunduğu olasılıklı (tesadüfi) örnekleme yöntemi kullanılarak 285 doktor ve 178 hemşire olmak üzere toplamda 463 sağlık çalışanı bu araştırmanın örnekleme grubunu oluşturmuştur.

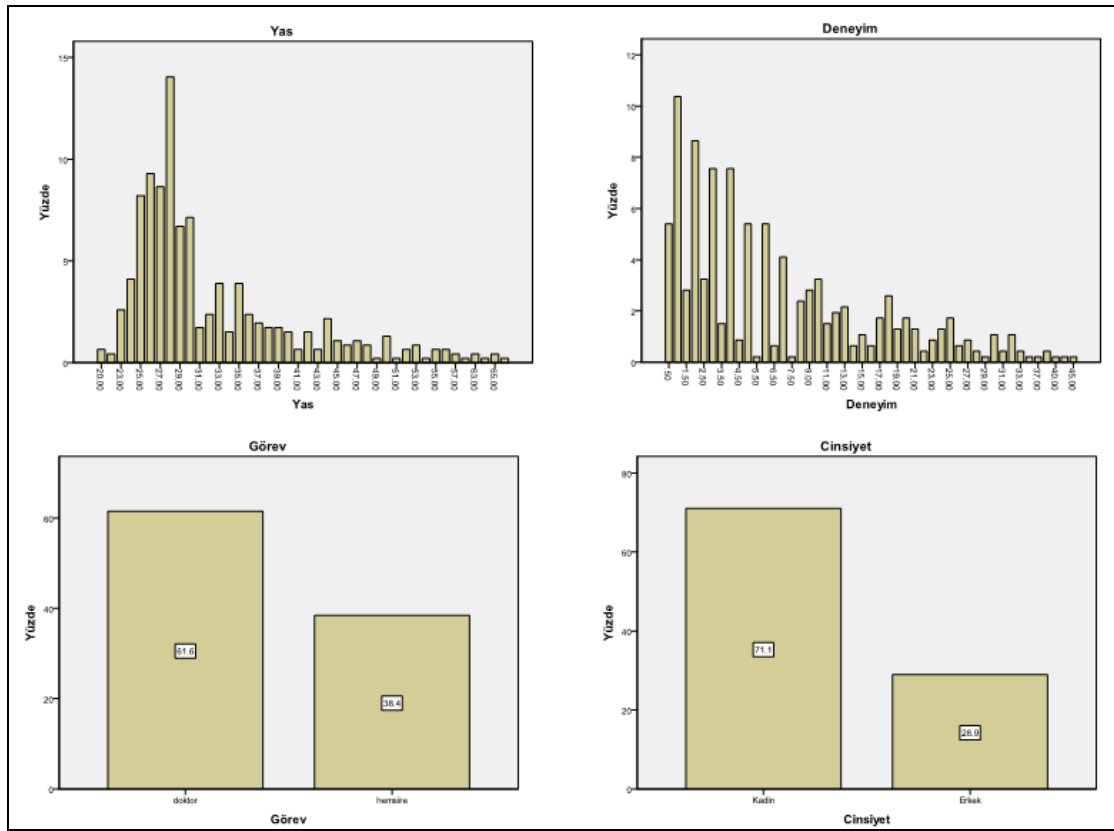
Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada ülkemizde bulunan kamu ve vakıf hastanelerinde görev yapan doktor ve hemşireler rastlantısal olarak seçilerek anketler gönderilmiştir. Anket formunun giriş kısmında anketin doktora tezi çalışması için uygulandığı belirtilerek anketi dolduran katılımcılardan ad ve soyadı gibi kişisel bilgilerinin istenmediği söylenerek gönüllülük esasına göre doldurulan anketteki bilgilerin tamamen akademik amaçlarla kullanılacağı da ifade edilmiştir. Buradaki amaç sosyal beğenirlik etkisini en aza indirgeyerek katılımcıların anketteki ifadeleri doğru ve içten bir şekilde yanıtlamalarını sağlamaktır.

Bu çalışmada, anket toplama yöntemi olarak ise iki farklı yol takip edilmiştir. İlk yöntemde kâğıda basılı olarak hazırlanan 500 adet anket ilgili örnekleme grubundaki kişilere gönderilmiştir. Bu anketler anketi dolduran katılımcılara doğrudan iletildiği için yaklaşık olarak %72 gibi yüksek bir geri dönüş oranı ile doktor ve hemşirelerden toplamda 360 adet anket elde edilmiştir. Anketler incelendiğinde, 8 tanesinde eksik verilere rastlanmış, 4 tanesinde ise uç değerlerde kümelenme tespit edilmiştir. Bu yüzden bu 12 adet anket analiz süreçlerine dâhil edilmemek üzere çıkarılarak 348 adet anket hazır hale getirilmiştir. Daha sonra ise örnekleme grubunun temsil edilebilirliğini artırabilmek için veri toplama süreçlerine devam edilmiş ve ikinci yöntemde kâğıda basılı anketlere göre maliyet ve zaman açısından daha avantajlı bir yöntem olan elektronik anket formu kullanılmıştır. Elektronik olarak internet ortamında hazırlanan anket formu 250 kişiye gönderilmiş ve %46'lık bir geri dönüş oranı ile 115 adet ankete ulaşılmıştır. Bu yöntemde geri dönüş oranı geleneksel yönteme göre daha az olsa bile geleneksel yönteme göre çok daha avantajlı yönleri bulunmaktadır. Örneğin, katılımcılar anketteki ifadelerin tamamını doldurmadan anketi tamamlayamamaktadır. Dolayısıyla, elektronik tarzda oluşturulmuş anketlerde eksik veri probleminden kurtulmak mümkündür. Ayrıca anketler, görselliği ön plana çıkararak dikkati toplayıcı bir şekilde farklı renk ve desenlerde tasarlanabilmektedir. Böylece anketi dolduran katılımcılar, ankette sıkılmadan daha interaktif bir şekilde anketi ele almakta ve

anketi doldururken daha özenli davranmaktadır. Sonuç itibarı ile veri toplama süreçlerinde 348 adet kâğıda basılı ve 115 adet elektronik olmak üzere toplamda 463 anket çalışmaya dâhil edilerek analiz süreçlerinde kullanılmıştır.

Analiz süreçlerine başlanılmadan önce veri seti yeniden kontrol edilerek uç değerlerin ve eksik verilerin olup olmadığı yeniden incelenmiştir. Buna göre, veri setinin son halinde uç değerlere ya da eksik herhangi bir veriye rastlanılmamıştır. Ayrıca değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediği çarpıklık değerlerinin incelenmesi ve normal dağılım grafikleri ile değerlendirilmiştir. Çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olduğu görülmüş, grafiklerde de sapma değerlerine rastlanılmamıştır. Bundan dolayı, değişkenlerin normal dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya dâhil olan doktor ve hemşirelerden oluşan sağlık çalışanlarının betimleyici istatistikleri incelendiğinde; araştırmaya katılan katılımcıların yaklaşık olarak % 62'si doktor (285 kişi) ve %38'i hemşiredir (178 kişi). Katılımcıların yaklaşık olarak %71'i kadın (329 kişi) ve % 29'u erkektir (134 kişi). Katılımcıların minimum yaşlarının 20, maksimum yaşlarının ise 71; minimum deneyimlerinin 1 yıldan az ve maksimum deneyimlerinin 45 yıl olduğu görülmüştür. Ayrıca, katılımcıların ortalama yaş ve deneyimleri ise sırasıyla 32.23 ve 8.59 yıldır. Şekil 12'de araştırmadaki betimleyici istatistiklere ait sıklık grafikleri gösterilmiştir.



**Şekil 12:** Katılımcıların Betimleyici İstatistikleri

### 3.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇÜM ARAÇLARI

Bu çalışmada daha öncede belirtildiği üzere anket yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçüm araçları, uluslararası yazında geçerliliği ve güvenilirliği belirlenmiş olan ölçeklerden oluşmaktadır. Ulusal yazında ise bazı ölçeklerin dilimize çevirileri yapılmış olsa da farklı çalışmalar arasında çeviri farklılıklarının olduğu ve bu farklılıkların da araştırma sonuçlarını etkilediği gözlenmiştir. Bundan dolayı bu çalışmada, alanyazında mevcut olarak yapılan çeviriler de dikkate alınarak araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının yeniden Türkçeye uyarlanma süreçlerine başvurulmuştur.

Ayrıca bu çalışmada ölçüm araçlarının değerlendirilmesinde tutarlılık sağlanması ve herhangi bir karışıklığa yer verilmeden anket formunun daha akıcı bir şekilde doldurulabilmesi için demografik değişkenler haricindeki ölçüm araçlarının tümünde aksi

belirtilmedikçe 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Tükenmişlik ölçeği için 5'li Likert ölçeği (1=Hiçbir zaman, 5= Her gün) şeklinde uygulanmıştır.

### **3.5.1. Araştırma Değişkenlerinin Türkçeye Uyarlanma Süreci**

Bu çalışmadaki ölçeklerin Türkçeye uyarlanması yapılırken Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından önerilen yöntem esas alınarak; hedef dile çeviri, hedef dile yapılan çevirinin değerlendirilmesi, kaynak dile tekrar çeviri, kaynak dile yapılan tekrar çevirinin değerlendirilmesi ve uzmanlarla yapılan son değerlendirme aşamaları takip edilmiştir. Türkçeye çeviri süreçleri ana dili Türkçe olan ve konuya yeterli düzeyde hâkim iki kişi tarafından bağımsız bir şekilde uzman grubundan destek alınarak yapılmıştır. Bu iki kişiden bir tanesi tezin yazarı olup diğer kişi ise uzun yıllar Amerika'da örgütsel davranış ve yönetim konularında araştırmalar yapmış mesleki olarak oldukça deneyimli ve İngilizce terminolojiye hâkim bir profesördür. Uzman grubunda ise İngilizce düzeyi iyi olan ve bu çalışmanın konusu hakkında mesleki alan bilgisine sahip bir doçent ve bir profesör; ayrıca İngilizce dilbilimi bölümünden özellikle metin okuma, inceleme ve çeviri uygulamaları derslerini veren iki öğretim görevlisi bulunmaktadır.

Yapılan değerlendirmeler sonucu orijinal ölçeklerde bulunan özellikle deyimsel bazı ifadelerin geri çeviride dilimize tam olarak aktarılamadığı görülmüş ve bu sözcükler uzman ekibin tavsiyesi ve alanyazındaki mevcut çeviriler de dikkate alınarak anlamına en yakın olabilecek kelimelerle ifade edilip ölçeklerin son hali oluşturularak dilimize uyarlanma süreçleri tamamlanmıştır.

### **3.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliği**

Geçerlilik, ölçeğin ölçmek istenileni ölçebilme yeteneği ile ilgili olup ölçeğin ölçülmesi istenileni rastgele olmayan (sistemik olan) hatalardan arındırarak temsil etme durumunun sorgulanmasıdır (Hair vd., 2010). Büyüköztürk (2004) yapı geçerliliğini değerlendirebilmek amacıyla faktör analizi, iç tutarlılık analizi ve hipotez testi gibi tekniklerin kullanılabileceğini belirtmiştir. Bu araştırmada geçerlilik analizleri için faktör



analizi kullanılarak değerlendirmeler yapılmıştır. Faktör analizi süreçlerinde, açıklayıcı (keşfedici) ve doğrulamayı faktör analizi olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır. Bu iki yaklaşımı birbirinden ayıran temel ayırt edici özellikleri Hair ve arkadaşları (2010) şu şekilde açıklamaktadır; açıklayıcı faktör analizinde faktörler teoriden ziyade istatistiksel sonuçlara göre oluşturulmakta ve faktör analizi yapıldıktan sonra boyutlar isimlendirilmektedir. Bu analizde araştırmacı hangi değişkenin hangi yapı altında toplandığını önceden bilmemekte yapılan istatistiksel analiz sonucunda bu dağılım ortaya çıkmaktadır.

Doğrulamayı faktör analizi ise açıklayıcı faktör analizi ile benzer özellikler gösterse bile felsefesi ve çıkış noktası oldukça farklıdır. Doğrulamayı faktör analizinde değişkenlerdeki faktör sayısını ve hangi değişkenin hangi faktör altında toplandığını araştırmacı ilgili teoriye dayanarak analiz süreçlerine başlamadan önce bilmektedir. Bu analiz tekniği yapısal eşitlik modellemesini kullanarak ilgili teoriye dayanılarak oluşturulan faktör yapısını araştırmacının veri seti ile sınıamaktadır (Hair vd., 2010).

Hair ve arkadaşlarına (2010) göre doğrulamayı faktör analizi ilgili teori baz alınarak oluşturulan ölçüm modellerinin kabul ya da reddedilmesini sağlamaktadır. Hair ve arkadaşları (2010) bu durumu şu şekilde açıklamaktadır:

Yapısal eşitlik modelleri ölçüm ve yapısal teorilerden oluşmaktadır. Doğrulamayı faktör analizi ölçüm teorisinin doğruluğunu test etmektedir. Ölçüm teorisi ise teorik modelde bulunan yapıları ölçülen (gözlemlenen) değişkenlerin mantıklı ve sistematik bir şekilde belirleyebilmesi ile ilgilidir. Diğer bir deyişle, ölçülen değişkenler doğrudan gözlemlenemeyen ya da ölçülemeyen örtük yapıları ortaya çıkarmaktadır. Ölçüm modelinde hangi gözlenen değişkenin hangi örtük yapıyı oluşturduğu ise ilgili teori baz alınarak belirlenmektedir. Bu örtük yapılar arasındaki ilişkilerin temsili ise yapısal teoride ele alınmaktadır (Hair vd., 2010).

Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak yapılan doğrulamayı faktör analizi süreçlerinde yapısal eşitlik modellemesi bazı kriterleri kullanarak teorik olarak oluşturulan modelin veri setine uygunluğunu değerlendirmektedir (Hair vd., 2010; Byrne, 2010). Böylece

araştırmacı teorik olarak oluşturduğu modelin doğrulamasını yaparak kabul edilebilir bir model olup olmadığını incelemektedir. Bu anlamda yapısal eşitlik modellemesi temel olarak kovaryans matrislerini kullanarak değerlendirmeler yapmaktadır. Gözlenen ve tahmin edilen kovaryans matrisleri arasındaki benzerlik ya da uyum ise uyum iyiliği olarak anılmaktadır. Diğer bir deyişle, uyum iyiliği teorik olarak oluşturulmuş modelin veri setini temsil edebilme kabiliyeti ile alakalıdır (Hair vd., 2010). Teorik modelin veri ile uyumunun değerlendirilmesi ise uyum indekslerine göre yapılmaktadır. En yaygın olarak kullanılan uyum iyiliği istatistiklerinden bazıları şunlardır:

**Ki-Kare ( $\chi^2$ ):** Bu test ortaya konulan teorik model ile gözlenen değişkenlere ait kovaryans matrislerinin farklı olup olmadığını incelemektedir. Diğer bir deyişle ki-kare, veri ile model arasındaki uyumu sınamaktadır. Hesaplanan ki-kare istatistik değerinin anlamlı olmaması modelin uyumunu göstermektedir (Meydan ve şeşen, 2011; şimşek 2007). Ayrıca şimşek (2007) ki-kare değerinin örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğunu belirterek modelin uygunluğunu denetlemek yerine ki-karenin daha çok iç içe geçmiş (nested) modellerin birbirleri ile karşılaştırılmasında daha uygun olabileceğini ifade etmiştir. Aynı zamanda serbestlik derecesi (df) de ki kare testi için önemlidir. Ki-kare / df oranının 3'ten küçük olması ki-kare değerinin anlamlı dahi olsa genellikle modelin genel uyumunun kabul edilebilirliğine işaret etmektedir (Meydan ve şeşen, 2011).

**Karşılaştırılabilir Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI):** Bu indeks Bentler (1990) tarafından geliştirilmiş olup özellikle 0.95 ve üzeri 1'e yaklaşan CFI değerlerinin çok iyi bir uyumu gösterdiği ifade edilmektedir (Arbuckle, 2007; Meydan ve şeşen, 2011).

**Uyum İyilik İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI):** Jöreskog ve Sörbom (1984) tarafından geliştirilen GFI, örneklem büyüklüğüne daha az duyarlı olan değerleri 0 ve 1 aralığında değişen ve değerin 1'e yaklaşıkça modelin daha fit olduğunu gösteren bir indekstir (Hair vd., 2010). Alanyazında, genel olarak 0.90 ve üzerindeki GFI değerlerinin iyi bir uyuma işaret ettiği belirtilmekle beraber (Hair vd., 2010) 0.85 ve üzerindeki değerlerin kabul edilebileceği söylenmektedir (Anderson ve Gerbing, 1984).

**Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA):** Bu indeksin aldığı değerler de 0 ile 1 arasında değişmekte olup 0.05 veya daha küçük RMSEA değerlerinin mükemmel uyumu, 0.08'e kadar olan RMSEA değerlerinin ise kabul edilebilir uyumu işaret ettiği belirtilmektedir (Arbuckle, 2007; Anderson ve Gerbing, 1984; Meydan ve Şeşen, 2011). Hu ve Bentler (1999) ise 0.06 civarlarında raporlanan RMSEA değerlerinin hipotize edilen model ve gözlenen veri arasındaki iyi uyumun bir göstergesi olabileceğini belirterek küçük örneklem grupları için bu indeksin doğru popülasyon modellerini reddedebileceğini ifade etmişlerdir.

Bazı araştırmacılar ise RMSEA değerlerini güven aralıkları ile birlikte değerlendirmeyi önermişlerdir (Steiger, 1990). AMOS programı RMSEA değerleri için %90 güven aralığındaki değerleri raporlamaktadır (Arbuckle, 2007).

RMSEA değerinin 0.1'i geçmesi ise genel olarak arzu edilen bir durum değildir (Arbuckle, 2007).

**Akaike Bilgi Kriteri (Akaike Information Criterion, AIC):** AIC bir model karşılaştırma uyum indeksi olup temel amacı, araştırmacının elindeki veri seti ile gerçeğe en yakın modeli seçebilmesini sağlayabilmektir. Karşılaştırılan modeller arasında en küçük AIC değerine sahip olan modelin karşılaştırılan diğer modellere göre gerçeğe daha yakın olduğunu söylemek mümkündür (Hu ve Bentler, 1995; Meydan ve Şeşen, 2011).

Bu çalışmada ağırlıklı olarak ki-kare, CFI, GFI, RMSEA ve AIC istatistikleri kullanılarak uyum iyiliği analizleri yapılacaktır. Bu istatistikler için kabul edilebilir değer ölçütleri yukarıda verilen bilgiler ışığında Tablo 3'te özetlenmiştir.

**Tablo 3:** Uyum İstatistikleri Kabul Edilebilir Değer Ölçütleri

Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2$ uyum testi	Anlamlı olmaması	
$\chi^2 / df$	3 ve 3'ten küçük değerler	5'ten küçük değerler
<b>GFI</b>	0.90'dan büyük değerler	0.85 ve 0.85'ten büyük değerler
<b>CFI</b>	0.97'den büyük değerler	0.95 ve 0.95'ten büyük değerler
<b>RMSEA</b>	0.05'e eşit ve küçük değerler	0.08 ve 0.08'den küçük değerler
<b>AIC</b>	Karşılaştırılan modellerden daha küçük değere sahip olan model	

Bu çalışmada ölçüm araçlarının dayandığı teoriler baz alınarak doğrulayıcı faktör analizi ile geçerlilik sınaması yapılacaktır. Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizleri genellikle LISREL, Mplus ve AMOS programları kullanılarak uygulanmaktadır. Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi değerlendirmeleri ve yapısal eşitlik modellemesi analizleri için AMOS programı kullanılacaktır.

### 3.5.2.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği Geçerlilik Analizi

Psikolojik sermaye; bireylerin öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık pozitif kapasitelerinin sinerjik bir etkiyle oluşturdukları üst düzey bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Luthans vd., 2007a). Luthans ve arkadaşları (2007a) tarafından geliştirilen orijinal psikolojik sermaye ölçeği her bir boyutunda 6 madde olmak üzere dört boyutunda toplamda 24 madde ile değerlendirilmekte olup bu 24 maddenin 3 tanesi ise ters kodlanmış sorulardan oluşmaktadır. Ölçeği geliştiren yazarlar ve konu hakkında çalışan diğer araştırmacılar bazı çalışmalarında ise ölçeğin 12 ifadeden oluşan kısa formunu kullanmaktadır (örneğin; Combs vd., 2012; Avey, Avolio vd., 2011; Woolley vd., 2011; Norman vd., 2010; Luthans vd., 2008).

Psikolojik sermaye ölçeği, pozitif örgütsel davranış alanındaki diğer yapılara nazaran daha yeni ve gelişmekte olan bir ölçüm aracıdır. Ülkemizde ise bu ölçekteki deyimsel ifadeler çeviri çalışmalarında zorluklar yaşanmasına neden olmaktadır. Ayrıca ölçek içerisinde bulunan ters kodlanmış sorular, genellikle düşük faktör yükleri ile sonuçlanarak analiz süreçlerine dâhil edilmemektedir. Erkmen ve Esen (2013) bilişim sektöründe çalışan 158 kişi ile yaptıkları araştırmalarında psikolojik sermaye ölçeğinin geçerliliğini ve güvenilirliğini değerlendirmiş, sonuçlarda ölçeğin orijinal yapısından farklı olarak üç boyutlu yapısı ile ortaya çıktığını belirterek psikolojik dayanıklılık boyutunun ortadan kalktığını ifade etmişlerdir. Erkmen ve Esen, ölçeğin Türkçe versiyonunun güvenilir ancak geçerli olmadığı sonucuna varmışlardır. Çetin ve Basım (2012) ise kamu sektöründen 235 alt ve orta düzey yöneticiden oluşan örneklem grubu ile yapmış oldukları araştırmalarında ölçeğin öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarını içeren dört faktörlü boyut yapısını doğrulamış ve sonuçlarda Türkçeye uyarlanan psikolojik sermaye ölçeğinin güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğunu ortaya koymuşlardır. Çetin ve Basım, bu çalışmalarında ölçekteki ters kodlanmış olan üç ifadeyi çıkartarak ölçeği 21 madde ile doğrulamışlardır.

Bu çalışmada ise Luthans ve arkadaşlarının (2007a) geliştirdiği 24 ifadeli orijinal ölçek kullanılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarında birçok soruda düşük faktör yükü tespit edilmiştir. Öncelikle Çetin ve Basım (2012) tarafından izlenilen yol takip edilerek ters kodlanan sorular analiz süreçlerine dâhil edilmemiştir. Daha sonra ise nispeten ölçeğin daha yüksek seviyede geçerlilik sağlaması adına düşük faktörlü soruların birçoğu bir dizi karmaşık modelin sınanması sonucu ölçekten çıkarılmıştır. Sonuçta, ölçeğin psikolojik dayanıklılık, öz yeterlilik, umut ve iyimserlikten oluşan dört boyutlu yapısı ile 12 ifadeli kısa halinin (Model A) uyum iyiliği kriterleri açısından en iyi sonucu ürettiği belirlenmiştir. Ölçeğin kısa formu oluşturulurken psikolojik sermayenin dört boyuttan oluşan yapısı dikkate alınarak boyut yapılarını temsil eden maddeler çok dikkatli bir şekilde ele alınmıştır. Ölçeğin 12 ifadeli kısa halinde; dayanıklılık boyutu iki madde, öz yeterlilik boyutu dört madde, iyimserlik boyutu dört madde ve umut boyutu ise iki madde ile belirlenmiştir. Dört boyut birleşerek üst bir yapı olan psikolojik sermayeyi oluşturmuştur.

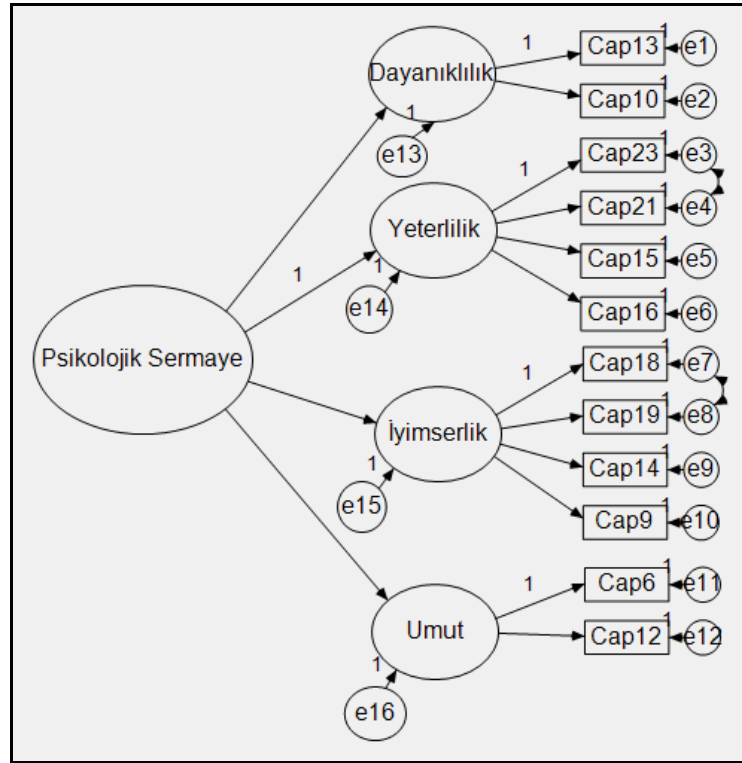
Tablo 4’te ölçeğin 12 maddeli kısa hali (Model A) ile 24 maddeli orijinal halinin (Model B) uyum iyiliği istatistikleri verilmiştir. Buna göre Model A, Model B’ye göre tüm uyum iyiliği istatistiklerinde daha iyi sonuçlar üretmiştir. Bundan dolayı Model A olarak isimlendirilen 12 maddeden oluşan ve dört boyutun bir üst faktörde toplandığı ölçeğin bu kısa halinin analiz süreçlerinde değerlendirilmesine karar verilmiştir. Psikolojik sermaye ölçeğinin öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılıktan oluşan dört boyutlu faktör yapısı doğrulanmış ve ikinci düzey bir yapı olan psikolojik sermayenin geçerli olduğu sonucuna varılmıştır. Psikolojik sermaye ve boyutları Şekil 13’te gösterilmiştir.

**Tablo 4:** Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa ve Orijinal Hali Uyum İyiliği İstatistikleri

	$\chi^2$	df	$\chi^2 / df$	GFI	CFI	RMSEA	AIC
<b>Model A</b>	89.81	48	1.87	0.97	0.98	0.04	149.80
<b>Model B</b>	880.32	243	3.62	0.86	0.86	0.08	994.32

N= 463; GFI =Goodness of fit index, CFI = Comparative fit index, RMSEA = Root mean square error of approximation; AIC = Akaike Information Criterion. Model A = 12 maddeli dört boyutlu psikolojik sermaye ölçeği; Model B = 24 maddeli dört boyutlu psikolojik sermaye ölçeği.

Bu araştırmada gerek ilgili yazında belirtildiği üzere boyutların birleşerek daha güçlü bir etkiye sahip olması gerekse analiz süreçlerinde kolaylık sağlanması adına 12 maddenin oluşturduğu dört boyut birleştirilerek tek bir psikolojik sermaye skoru elde edilmiştir. Skorun yüksekliği katılımcının psikolojik sermaye düzeyinin yüksekliğini göstermektedir. Yapısal eşitlik modellemesi ile uygulanan analizlerde ise psikolojik sermaye, analiz süreçlerinde hata terimlerinin bile dâhil edildiği tüm bileşenleri ile ele alınmıştır. Ölçekteki örnek ifadeler: “Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.” ve “İşime ‘her şeyde bir hayır vardır’ şeklinde yaklaşıyorum”.



**Şekil 13:** Psikolojik Sermaye Doğrulayıcı Faktör Analizi (Model A)

### 3.5.2.2. Duygusal Zekâ Ölçeği Geçerlilik Analizi

Bu çalışmada bir ekip halinde çalışan doktor ve hemşirelerin duygusal zekâ düzeylerini ölçmeye yönelik olarak Wong ve Law'ın (2002) 16 maddelik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin kullanılmasının nedeni yapılan araştırmalarda yüksek düzeyde güvenilirlik raporlaması ve geçerli bir ölçek olduğunun ispatlanmış olmasıdır (Wong ve Law, 2002). Ayrıca ölçek bireysel değerlendirmeye yöneliktir. Ölçeğin ilk dört maddesi bireysel duygusal değerlendirme boyutunu, ikinci dört maddesi başkalarının duygularını değerlendirme boyutunu, üçüncü dört maddesi duyguları ayarlama boyutunu ve dördüncü dört maddesi ise duyguları kullanma boyutunu açıklamaktadır. Ölçekteki maddeler birleştirilerek tek bir duygusal zekâ puanı elde edilmiştir. Ölçekten elde edilen puanın yüksekliği, bireyin duygusal zekâ seviyesinin de yüksekliğini göstermektedir. Yapısal eşitlik modellemesi ile uygulanan analizlerde ise duygusal zekâ, analiz süreçlerinde hata terimlerinin bile dâhil edildiği tüm bileşenleri ile ele alınmıştır. Ölçekteki örnek ifadeler:

“Çevremdeki kişilerin duygularını rahatça anlarım.” ve “Duygularımı iyi bir biçimde kontrol edebilirim.”

Duygusal zekâ ölçeğinin geçerlilik analizi için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Sonuçlar, Tablo 5’te sunulmuştur. Buna göre ölçeğin uyum iyiliği istatistikleri açısından kabul edilebilir değerler ürettiğini söylemek mümkündür.

**Tablo 5:** Duygusal Zekâ Ölçeği Model Uyum İyiliği İstatistikleri

	$\chi^2$	df	$\chi^2 / df$	GFI	CFI	RMSEA
Model	298.09	98	3.04	0.93	0.96	0.06

N= 463; GFI =Goodness of fit index, CFI = Comparative fit index, RMSEA = Root mean square error of approximation.

### 3.5.2.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Geçerlilik Analizi

Bu çalışmada bireylerin algıladıkları örgütsel desteği ölçmek için Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen ve daha sonra Eisenberger ve arkadaşları (2001) tarafından kısaltılan 6 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçekte bir adet ters soru bulunmakta olup bu soru düzeltildikten sonra tüm maddeler toplanarak tek bir örgütsel destek skoru elde edilmiştir. Bu skorun yüksekliği bireyin örgütünden algıladığı desteğin yüksek olmasını ifade etmektedir. Yapısal eşitlik modellemesi ile uygulanan analizlerde ise örgütsel destek, analiz süreçlerinde hata terimlerinin bile dâhil edildiği tüm bileşenleri ile ele alınmıştır. Ölçekteki örnek ifadeler: “Hastanem işte elde ettiğim başarılarla gurur duyar.” ve “Hastanem amaç ve hedeflerimi dikkate alır.”

Algılanan örgütsel destek ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile geçerliliği sınanarak sonuçlar Tablo 6’da sunulmuştur. Buna göre sonuçların kabul edilebilir ölçütler içerisinde yer aldığı gözlemlenmiş ve ölçeğin geçerliliği doğrulanmıştır.



**Tablo 6:** Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Model Uyum İyiliği İstatistikleri

	$\chi^2$	df	$\chi^2 / df$	GFI	CFI	RMSEA
Model	31.44	9	3.49	0.98	0.98	0.07

N= 463; GFI =Goodness of fit index, CFI = Comparative fit index, RMSEA = Root mean square error of approximation.

### 3.5.2.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik Analizi

Örgütsel bağlılık, alanyazındaki en popüler ölçüm araçlarından bir tanesi olan Allen ve Meyer'in (1990) bağlılık ölçeğinden duygusal bağlılık boyutunun 8 maddesi ile değerlendirilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucu bir maddenin faktör yükünün düşük çıkması nedeniyle madde ölçekten çıkarılarak yedi madde ile analiz süreçlerine devam edilmiştir. Ölçekteki ters sorular düzeltildikten sonra yedi maddenin skorları toplanarak tek bir bağlılık skoru elde edilmiştir. Bu skorun yüksekliği bireyin bağlılığının yüksek olması anlamına gelmektedir. Yapısal eşitlik modellemesi ile uygulanan analizlerde ise örgütsel bağlılık, analiz süreçlerinde hata terimlerinin bile dâhil edildiği yedi madde ile değerlendirilmiştir. Ölçekteki örnek ifadeler: “Çalıştığım hastaneye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.” ve “Bu hastane benim için büyük bir anlam taşıyor.”

Örgütsel bağlılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile geçerliliği sınanarak sonuçlar Tablo 7’de verilmiştir. Buna göre sonuçların kabul edilebilir ölçütler içerisinde yer aldığı gözlemlenmiş ve ölçeğin geçerliliği doğrulanmıştır.

**Tablo 7:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Model Uyum İyiliği İstatistikleri

	$\chi^2$	df	$\chi^2 / df$	GFI	CFI	RMSEA
Model	43.39	12	3.61	0.97	0.98	0.06

N= 463; GFI =Goodness of fit index, CFI = Comparative fit index, RMSEA = Root mean square error of approximation.

### 3.5.2.5. Bireysel Performans Ölçeği Geçerlilik Analizi

Örnekleme grubundaki doktor ve hemşirelerin bireysel performanslarını ölçebilmek için Rego ve arkadaşlarının (2010), Staples (1999)'dan adapte ederek geliştirdiği dört maddelik bireysel performans ölçeği kullanılmıştır. Dört maddedeki skorlar toplanarak tek bir performans skoru elde edilmiştir. Bu skorun yüksekliği bireyin performansının yüksek olması anlamına gelmektedir. Yapısal eşitlik modellemesi ile uygulanan analizlerde ise bireysel performans, analiz süreçlerinde hata terimlerinin bile dâhil edildiği dört madde ile ele alınmıştır. Ölçekteki örnek ifadeler: “Yaptığım işin kalitesinden son derece memnunum.” ve “Çalışma arkadaşlarım, üretken bir hekim olduğuma inanıyor.”

Bireysel performans ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile geçerliliği değerlendirilmiştir. Ölçekteki madde sayısının az olması nedeniyle serbestlik derecesi düşük çıkmakta bu da ki kare / df oranını etkilemektedir. Bundan dolayı bireysel performans ölçeğinin geçerliliği için bu çalışmada GFI ve CFI değerleri üzerine odaklanılmıştır. Sonuçlarda CFI değeri 0.97 ve GFI değeri ise 0.96 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan dolayı ölçeğin geçerli olduğu düşünülmektedir.

### 3.5.2.6. Tükenmişlik Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Doktor ve hemşirelerin tükenmişlik düzeylerini ölçmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ölçekten duygusal tükenme boyutu ile ilgili dokuz madde kullanılmıştır. Dokuz maddenin skorları toplanılarak tek bir tükenmişlik skoru elde edilmiştir. Skorun yüksekliği bireylerde daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşandığını göstermektedir. Yapısal eşitlik modellemesi ile uygulanan analizlerde ise tükenmişlik, hata terimlerinin bile analiz süreçlerine dâhil edildiği dokuz madde ile ele alınmıştır. Ölçekteki örnek ifadeler: “Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.” ve “İş günü sonunda kendimi bitkin hissediyorum.”

Tükenmişlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile geçerliliği sınanarak sonuçlar Tablo 8'de verilmiştir. Buna göre sonuçların kabul edilebilir ölçütler içerisinde yer aldığı gözlemlenmiş ve ölçeğin geçerliliği doğrulanmıştır.

**Tablo 8:** Tükenmişlik Ölçeği Model Uyum İyiliği İstatistikleri

	$\chi^2$	df	$\chi^2 / df$	GFI	CFI	RMSEA
Model	94.26	22	4.28	0.96	0.97	0.08

N= 463; GFI =Goodness of fit index, CFI = Comparative fit index, RMSEA = Root mean square error of approximation.

Araştırmada modelinde kullanılan altı ölçeğin geçerliliği sağlandıktan sonra ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

### 3.5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği

Güvenilirlik ölçeklerin tutarlılığı ile alakalı bir kavram olup bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği alanyazında en popüler güvenilirlik ölçüm araçlarından bir tanesi olan Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının değerlendirilmesi ile ele alınmıştır. Hair ve arkadaşları (2010) keşifsel araştırmalarda alfa katsayısının 0.60 ve üzerinde olmasının yeterli olduğunu ancak genel kabul görmüş kabul edilebilir değerlerin 0.70 ve üzerindeki değerler olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarına ilişkin Cronbach alfa ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayıları Tablo 9’da verilmiştir. Buna göre güvenilirlik katsayıları; psikolojik sermaye ölçeği için 0.86, duygusal zekâ ölçeği için 0.92, algılanan örgütsel destek ölçeği için 0.87, örgütsel bağlılık ölçeği için 0.87, bireysel performans ölçeği için 0.84 ve tükenmişlik ölçeği için 0.91 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırma modelinde kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 9:** Ölçüm Araçlarının Güvenilirlik Katsayıları

Ölçüm Araçları	Cronbach alfa { $\alpha$ } Katsayıları
Psikolojik Sermaye	0.86
Duygusal Zekâ	0.92
Algılanan Örgütsel Destek	0.87
Örgütsel Bağlılık	0.87
Bireysel Performans	0.84
Tükenmişlik	0.91

N=463

Şekil 14'te ise araştırma modelinde kullanılan her bir ölçüm aracına ait maddelerin ortalama (mean) ve standart sapma (std. deviation) değerleri olarak madde istatistikleri sunulmuştur.

Yapılan analizler değerlendirildiğinde araştırma modelinde kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduklarını söylemek mümkündür. Bundan sonraki kısımda ortak yöntem varyansı ele alınacaktır.

Psikolojik Sermaye Ölçeği Madde İstatistikleri			
	N	Ortalama	Std. Sapma
PS6	463	4.1231	.85024
PS12	463	3.8531	.80584
PS13	463	3.7214	.93403
PS10	463	3.7927	1.03833
PS23	463	3.8423	.82637
PS21	463	3.7624	.84498
PS15	463	3.7624	.94418
PS16	463	3.8769	.82962
PS18	463	3.2311	1.15308
PS19	463	3.2117	1.08837
PS14	463	3.2613	.99716
PS9	463	2.9978	1.05375

Duygusal Zeka Ölçeği Madde İstatistikleri			
	N	Ortalama	Std. Sapma
DZ25	463	3.9201	.93979
DZ26	463	3.8337	.89756
DZ27	463	3.8553	.92734
DZ28	463	3.9352	.89980
DZ29	463	3.8704	.81148
DZ30	463	3.8898	.78042
DZ31	463	3.9698	.76670
DZ32	463	3.7711	.82930
DZ33	463	3.7516	.88816
DZ34	463	3.7387	.93903
DZ35	463	3.7127	.92908
DZ36	463	3.8747	.91964
DZ37	463	3.6004	.95695
DZ38	463	3.5032	.98445
DZ39	463	3.1274	1.01235
DZ40	463	3.4341	.94633

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Madde İstatistikleri			
	N	Ortalama	Std. Sapma
OD41	463	3.0238	1.14787
OD42	463	2.4147	1.17917
OD43	463	2.6048	1.21914
OD44	463	2.3737	1.15878
OD45	463	2.5745	1.20889
OD46	463	2.5248	1.14478

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Madde İstatistikleri			
	N	Ortalama	Std. Sapma
DB54	463	2.7624	1.23956
DB55	463	2.9309	1.15638
DB56	463	2.6868	1.18576
DB58	463	2.8747	1.22980
DB59	463	2.6393	1.19954
DB60	463	2.5875	1.21339
DB61	463	2.9417	1.25996

Bireysel Performans Ölçeği Madde İstatistikleri			
	N	Ortalama	Std. Sapma
PR84	463	3.9482	.87628
PR85	463	3.6674	.96786
PR86	463	3.8099	.86699
PR87	463	3.6782	1.02675

Tükenmişlik Ölçeği Madde İstatistikleri			
	N	Ortalama	Std. Sapma
DT72	463	2.6652	1.25280
DT73	463	3.8402	1.15111
DT74	463	3.4946	1.17674
DT75	463	3.0583	1.20013
DT76	463	3.2549	1.29762
DT77	463	3.9503	.95783
DT78	463	2.9266	1.21810
DT79	463	2.9266	1.23924
DT80	463	2.9417	1.21981

**Şekil 14:** Araştırma Modelinde Kullanılan Ölçeklerin Madde İstatistikleri

### 3.5.4. Ortak Yöntem Varyansı (Common Method Variance)

Ortak yöntem varyansı örgütsel davranış ve yönetimsel konular ile ilgili yapılan araştırmalarda karşımıza sıkça çıkan bir sorun olmakla birlikte ölçek yapılarından ziyade ölçüm yöntemlerine atfedilen bir konudur (Podsakoff vd., 2003). Ölçüm önyargıları ölçüm hatası ile ilişkilendirilmekte ve ölçüm hataları ise değişkenler arası ilişkilerin incelenip bu ilişkilere göre üretilen sonuçların anlamlılığını tehdit etmektedir. Bu ölçüm hatalarından bir tanesi ise yöntem varyansı olup ölçeğin kendisinden ziyade ölçüm yönteminden kaynaklanan varyans anlamına gelmektedir (Podsakoff vd., 2003). Burada yöntemden kasıt ise ölçek tipi ve cevaplama formatı gibi değişik düzeylerde yapılan çıkarımları ifade etmektedir.

Ortak yöntem varyansının birçok olası kaynağı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; aynı katılımcının araştırmadaki hem bağımlı hem de bağımsız değişkenlere ait ölçekleri yanıtlaması, anketi dolduran katılımcının cevaplarında tutarlılık izleme eğilimi, bireyin kültürel ve toplumsal olarak kabul edilebilir davranışları sergileme eğilimi (sosyal beğenirlik etkisi), katılımcının çok iyi tanıdığı bir kişiyi değerlendirmesi (hoşgörü etkisi) gibi nedenler yatmaktadır (Podsakoff vd., 2003). Podsakoff ve arkadaşları (2003) ortak yöntem varyansı sorununa çare olabilecek birçok yöntem önermektedir. Bunlardan bazıları; araştırmaya katılan katılımcıların bilgilerinin gizliliğinin korunmasının beyan edilmesi ve anket sorularında doğru ya da yanlış bir cevabın bulunmadığının ifade edilerek sosyal beğenirlik ve hoşgörü etkilerinin en aza indirilmesinin sağlanmasıdır. Ölçeklerdeki anlam belirsizliklerinin giderilmesinin ve ifadelerin basitleştirilmesinin de bu noktada önemli olduğu belirtilmektedir. Ayrıca bu konuda bazı istatistiksel çözümler de mevcuttur. En yaygın istatistiksel çözümlerden bir tanesi ise Harman'ın tek faktör testidir. Bu testte araştırmacı, araştırma modelinde kullanmış olduğu bütün değişkenleri açıklayıcı faktör analizi ile ele almakta ve döndürülmemiş faktör çözümlemesini kullanarak faktör yapılarını incelemektedir. Eğer, faktör analizi sonucu tek bir faktörde toplanma ya da tek bir faktörün ölçekler arasındaki varyansın çoğunluğunu açıklama durumu mevcutsa o zaman çalışmada ortak yöntem varyansının varlığından söz etmek mümkündür. Ayrıca, Podsakoff ve arkadaşları (2003) tek faktör testi için daha karmaşık bir model olan doğrulayıcı faktör analizinin de kullanılabileceğini belirtmişlerdir.

Bu çalışmada Podsakoff ve arkadaşlarının (2003) önerileri doğrultusunda anket üzerinde araştırmanın tamamen akademik amaçlarla yapıldığı, sorularda doğru ya da yanlış bir cevabın bulunmadığı belirtilerek sosyal beğenirlik ve hoşgörü etkileri en aza indirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, hem açıklayıcı hem de doğrulayıcı faktör analizi ile tek faktör testi yapılarak ortak yöntem varyansının varlığı sorgulanmıştır. Tüm değişkenler birlikte ele alınıp döndürülmemiş faktör çözümlemesi ile açıklayıcı faktör analizine tabi tutulduğunda tek faktörün yaklaşık olarak %25'lik bir varyansı açıkladığı görülmüştür. Ortak yöntem varyansının araştırma modelindeki önemli derecede etkisinden söz edebilmek için varyansın %50'den fazla kısmının tek bir faktör ile açıklanması beklenmektedir. Ayrıca bu sonuç, değişkenlerin tek faktör altında toplandığı bir model tasarlanarak uygulanan

doğrulayıcı faktör analizi ile de desteklenmiştir. Bundan dolayı bu araştırmada ortak yöntem varyansının araştırma sonuçları için bir probleme neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### **3.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER**

Bu araştırmada veriler SPSS ve AMOS programları yardımıyla analiz edilmiştir. İlk olarak araştırma modelinde bulunan değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları incelenmiştir. Daha sonra ise bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

Araştırma modeli bütüncül bir model olup altı değişkenden oluştuğu için bu çalışmada yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak yol analizleri ile doğrudan ve dolaylı etkiler ortaya konulmuştur.

Yapısal eşitlik modellemesinin ilgili yazında popüler bir şekilde kullanılmasının temel nedeni gözlemlenebilen ve gözlemlenemeyen değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilerin aynı model içerisinde sınanabilmesine olanak tanınmasından kaynaklanmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011).

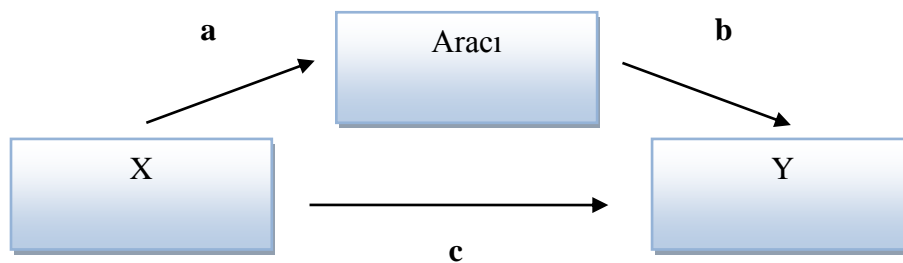
Yapısal eşitlik modellemesinde doğrulayıcı bir yaklaşımla teorik olarak ortaya konulmuş ilişkilerin veri seti ile uyumu sorgulanmaktadır (Byrne, 2010). Yapısal eşitlik modellemesinin oluşturulmasındaki en önemli adım kuramsal teoriye dayanmaktadır. Diğer bir deyişle araştırmacı, yapısal eşitlik modellemesini kullanırken keşfedici tarzdan ziyade doğrulayıcı bir tarzda bulunmaktadır. Doğrulama süreçleri daha önceki kısımlarda değinilen uyum iyiliği istatistikleri yardımıyla olmaktadır. Gözlenen veri ile hipotez edilen model arasındaki yüksek düzeyde benzeşme mükemmel uyum olarak adlandırılmakta; fark ise hata terimi ile isimlendirilmektedir (Byrne, 2010). Diğer bir deyişle; model uyum süreçlerini şu şekilde formüle etmek mümkündür: Veri = Model + Hata Terimi (Byrne, 2010, s.7).

Dolayısıyla, yapısal eşitlik modellemesi ölçüm hatasının hesaplanması ve düzeltilmesi için önemli özelliklere sahip olarak diğer yaklaşımlara göre üstünlük sağlamaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011).

Yapısal eşitlik modellemesinde; teoriye dayalı olarak oluşturulan modelden sonra araştırmacı modelini test edeceği örneklemini belirlemektedir. Model test edilirken genel olarak doğrulayıcı faktör analizi, yol analizi, değişim modellerinin testi gibi aşamalar izlenmektedir. Sonuçlarda üretilen uyum iyiliği istatistiklerinin değerlendirilmesinden sonra araştırma bulguları tartışılarak model kabul veya reddedilir ya da gerekiyorsa model üzerinde ilgili düzeltmeler yapılarak modelin yeniden sınanması yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011).

Ayrıca bu çalışmada araştırma hipotezlerinin sınanması için bir dizi aracılık (mediation) testi uygulanmıştır. Aracılık testleri için iki farklı yaklaşım izlenmiştir. Kullanılan birinci yaklaşım Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen geleneksel yöntem olup diğeri ise Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen önyükleme (bootstrapping) yöntemidir.

Baron ve Kenny (1986) yaklaşımına göre bir değişkenin aracı değişken olabilmesi için bazı şartları taşıması gerekmektedir. Bu şartları Şekil 15 yardımıyla şu şekilde açıklanmak mümkündür;



**Şekil 15:** Aracı Değişken Gösterim Şeması

- i. Bağımsız değişken aracı değişkeni anlamlı bir şekilde tahmin etmelidir. Diğer bir deyişle, şekildeki “a” yolu anlamlı olmalıdır.



- ii. Aracı değişken bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde tahmin etmelidir. Diğer bir deyişle, şekildeki “b” yolu anlamlı olmalıdır.
- iii. “a” ve “b” yolları kontrol edildiğinde daha önce anlamlı olan bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki anlamsız hale geliyorsa (“c” yolu anlamsızlaşıyorsa) tek ve dominant bir aracından söz etmek mümkündür. Diğer bir deyişle, bu durum alanyazında “tam aracılık” olarak adlandırılmaktadır. Eğer bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki “a” ve “b” yollarının kontrolü ile anlamsızlaşmıyorsa, bu durum kısmi aracılık etkisi olarak isimlendirilmekte ve modeldeki diğer aracı mekanizmaların varlığının sorgulanmasına işaret etmektedir.

Bireysel patikalar (yollar) üzerine yoğunlaşan Baron ve Kenny (1986) yaklaşımının dışındaki bazı yöntemlerde ise aracılık testleri için “a” ve “b” patikalarının çarpımı ile oluşturulan “ab” çarpım terimi üzerine odaklanma görülmektedir (Preacher ve Hayes, 2008). Buradaki mantık ise “ab” çarpım teriminin bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki toplam etkisinden doğrudan etkisinin çıkarılmasına eşit olduğudur. Diğer bir deyişle, bu terim aslında aracılık etkisi ile yaratılan dolaylı etkidir.

Önyükleme yöntemi ise aracılık testleri için dolaylı etkiyi kullanan yaklaşımlardan bir tanesidir (Preacher ve Hayes, 2008). Önyükleme yöntemi ilk defa Efron (1979, 1982) tarafından dile getirilmiş ve istatistik alanında önemli etkileri olmuş bir yaklaşımdır. Bilgisayar odaklı teknolojilerin istatistik alanında kullanılmaya başlanması ile iki önemli gelişme yaşanmıştır. Bunlardan ilki, istatistiksel analizler için verilerin normal dağılıma sahip olması şartı artık olmazsa olmaz kısıtlardan bir tanesi değildir. Bir diğeri ise araştırmacılar artık daha karmaşık model ve problemleri bilgisayar teknolojilerini kullanarak çözebilir hale gelmişlerdir (Byrne, 2010).

Bilgisayar teknolojilerini kullanan önyükleme yöntemi adeta bir simülasyon programı gibi çalışarak orijinal veri setinden birçok alt örneklem grubu yaratmaktadır. Böylelikle önyükleme yöntemi ile üretilen tahmini parametreler geleneksel yöntemlere göre daha kesin ve doğru sonuçlar üretmektedir (Byrne, 2010).

Aracılık testlerinde ise önyükleme yönteminin kullanılmasını öneren Preacher ve Hayes (2008), 5000 önyükleme yapılarak dolaylı etkinin güven aralıkları ile birlikte değerlendirilmesini tavsiye etmektedir. Bu çalışmada da aracılık testleri için önyükleme yöntemi Baron ve Kenny (1986) yaklaşımına alternatif bir yaklaşım olarak kullanılmıştır. Bunun için orijinal örneklem grubundan yerine koymalı olarak davranılarak 5000 adet 463 öğeden oluşan örneklem grubu yaratılarak bu örneklem analiz süreçlerine dâhil edilmiştir.

### 3.7. BULGULAR

#### 3.7.1. Betimleyici İstatistikler

Araştırma değişkenlerinin en küçük, en yüksek, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 10'da gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya dâhil olan 463 kişiden oluşan doktor ve hemşirelerin psikolojik sermaye (Ort.=3.62; S.s.=0.59), duygusal zekâ (Ort.=3.73; S.s.=0.60), performans (Ort.=3.78; S.s.=0.77) ve tükenmişlik (Ort.=3.23; S.s.=0.90) düzeyleri yüksek olarak tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel destek (Ort.=2.59; S.s.=0.91) ve örgütsel bağlılık (Ort.=2.77; S.s.=0.91) değişkenleri ise ortalamanın üzerinde belirlenmiştir. Katılımcıların performans ve duygusal zekâ düzeylerinin diğer değişkenlere kıyasla daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 10:** Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

Değişkenler	En Küçük Değer	En Yüksek Değer	Ortalama (Ort.)	Standart Sapma (S.s)
Psikolojik Sermaye	1.33	5.00	3.6197	.59314
Duygusal Zekâ	1.38	5.00	3.7368	.60292
Örgütsel Destek	1.00	5.00	2.5860	.91352
Örgütsel Bağlılık	1.00	5.00	2.7748	.91156
Performans	1.00	5.00	3.7759	.76932
Tükenmişlik	1.22	5.00	3.2287	.89720

N=463

### 3.7.2. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar

Araştırma modelindeki bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla, Pearson korelasyon katsayıları hesaplanarak Tablo 11’de sunulmuştur. Buna göre, psikolojik sermaye öncül değişkenlerinden duygusal zekâ ( $r=0.65$ ;  $p<0.01$ ) ve örgütsel destek ( $r=0.42$ ;  $p<0.01$ ) ile olumlu ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Psikolojik sermaye sonuç değişkenlerinden tükenmişlik ( $r=-0.39$ ;  $p<0.01$ ) ile ters yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahipken örgütsel bağlılık ( $r=0.40$ ;  $p<0.01$ ) ve bireysel performans ( $r=0.52$ ;  $p<0.01$ ) değişkenleri ile olumlu ve anlamlı ilişkilidir. Aynı zamanda psikolojik sermaye; yaş ( $r=0.22$ ;  $p<0.01$ ), pozisyon ( $r=0.14$ ;  $p<0.01$ ) ve kıdem ( $r=0.25$ ;  $p<0.01$ ) ile de olumlu ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Duygusal zekâ ise bağlılık ( $r=0.26$ ;  $p<0.01$ ) ve performans ( $r=0.47$ ;  $p<0.01$ ) değişkenleri ile olumlu; tükenmişlik ( $r=-0.29$ ;  $p<0.01$ ) ile ise ters yönlü bir ilişkiye sahiptir. Aynı şekilde algılanan örgütsel destek de bağlılık ( $r=0.65$ ;  $p<0.01$ ) ve performans ( $r=0.28$ ;  $p<0.01$ ) değişkenleri ile olumlu; tükenmişlik ( $r=-0.55$ ;  $p<0.01$ ) değişkeni ile ise ters yönlü ilişkilidir. Duygusal zekâ ile algılanan örgütsel destek ise olumlu ilişkilidir ( $r=0.32$ ;  $p<0.01$ ).

**Tablo 11:** Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Yaş	1									
2.Cinsiyet	.070	1								
3.Pozisyon	-.042	-.397**	1							
4.Kıdem	.956**	-.013	.103*	1						
5.Örgütsel Bağlılık	.231**	.058	.013	.214**	1					
6.Performans	.266**	-.032	.134**	.308**	.307**	1				
7.Tükenmişlik	-.130**	-.033	-.110*	-.133**	-.577**	-.234**	1			
8.Örgütsel Destek	.136**	-.005	.166**	.143**	.645**	.279**	-.551**	1		
9.Duygusal Zekâ	.244**	-.003	.209**	.285**	.258**	.470**	-.292**	.315**	1	
10.Psikolojik Sermaye	.215**	.047	.135**	.247**	.399**	.517**	-.391**	.417**	.648**	1

N= 463; \*\*p<0.01; \*p<0.05. Cinsiyet; 1=Kadın, 2=Erkek; Pozisyon; 1=Doktor, 2=Hemşire.

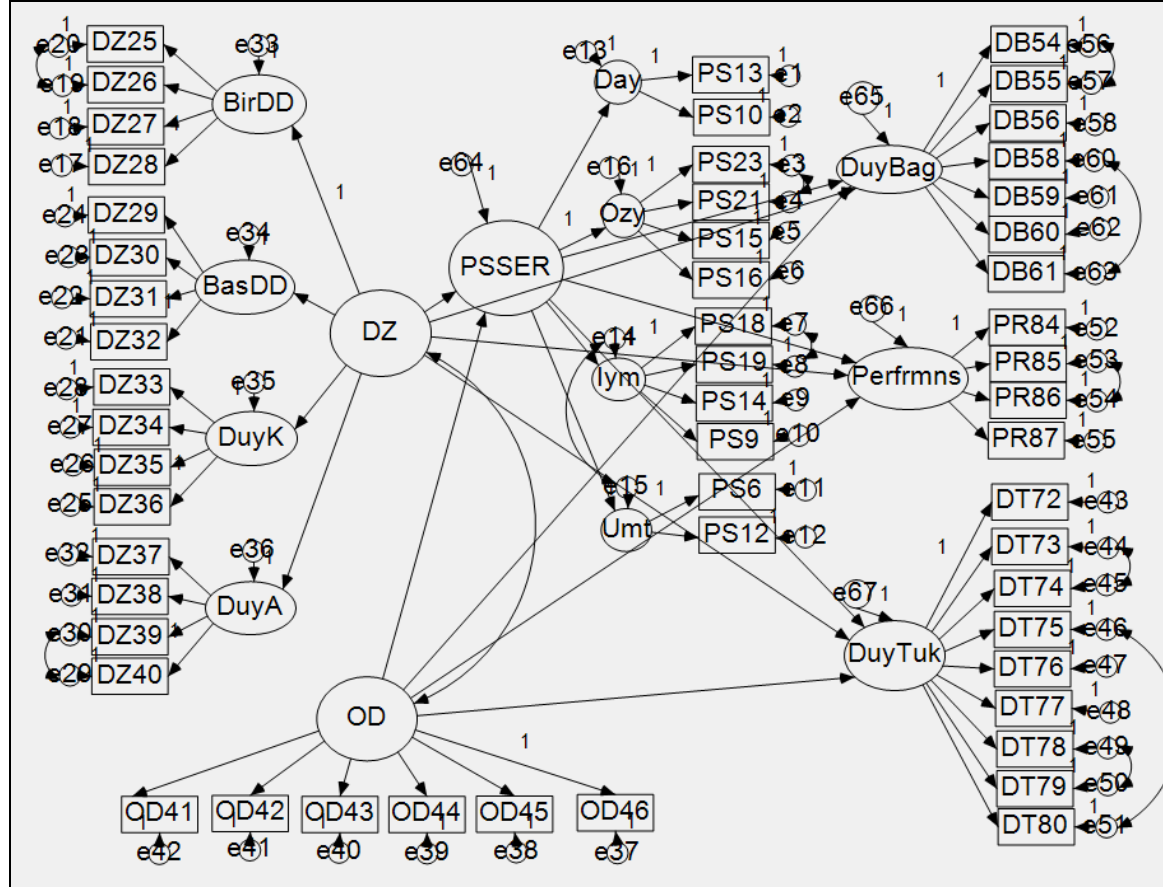
### 3.7.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Araştırma Değişkenlerinin İncelenmesi

Öncelikle Şekil 16’da ölçüm ve yapısal modellerle kurulan hibrid model (Model 1) test edilerek modelin uyum iyiliği istatistikleri Tablo 12’de gösterilmiştir. Ayrıca Tablo 12’de duygusal zekâ ve örgütsel desteğin birleşerek oluşturduğu beş faktörlü model (Model 2), duygusal zekâ, örgütsel destek ve psikolojik sermayenin birleşerek oluşturduğu dört faktörlü model (Model 3), duygusal zekâ, örgütsel destek, psikolojik sermaye ve bağlılık değişkenlerinin birleşerek oluşturduğu üç faktörlü model (Model 4), duygusal zekâ, örgütsel destek, psikolojik sermaye, bağlılık ve performans değişkenlerinin birleşerek oluşturduğu iki faktörlü model (Model 5), duygusal zekâ, örgütsel destek, psikolojik sermaye, bağlılık, performans ve tükenmişlik değişkenlerinin birleşerek oluşturduğu tek faktörlü modele (Model 6) ilişkin istatistikler de sunulmuştur. Buna göre; altı faktörden oluşan Model 1’in diğer modellere kıyasla uyum iyiliği kriterleri açısından daha iyi değerler ürettiği görülmüştür.

**Tablo 12:** Hibrid Modellerin Uyum İyiliği İstatistikleri

	$\chi^2$	df	$\chi^2 / df$	GFI	CFI	RMSEA	AIC
<b>Model 1</b>	2815.81	1346	2.09	0.86	0.95	0.04	3093
<b>Model 2</b>	3481.51	1351	2.58	0.76	0.86	0.06	3750
<b>Model 3</b>	3981.35	1355	2.87	0.70	0.83	0.06	4151
<b>Model 4</b>	4355.01	1356	3.21	0.68	0.80	0.07	4613
<b>Model 5</b>	4719.48	1357	3.48	0.65	0.78	0.07	4975
<b>Model 6</b>	5380.98	1358	3.96	0.62	0.73	0.08	5635

N= 463; GFI =Goodness of fit index, CFI = Comparative fit index, RMSEA = Root mean square error of approximation, AIC= Akaike Information Criterion.



**Şekil 16:** Araştırma Değişkenlerinin Ölçüm ve Yapısal Modelinin Gösterildiği Hibrid Model (DZ=Duygusal zekâ, OD=Algılanan örgütsel destek, PSSER=Psikolojik sermaye, DuyBag= Örgütsel bağlılık, Perfrmns= Bireysel performans, DuyTuk=Tükenmişlik)

Hibrid modelin yol analizlerinin ortaya çıkardığı sonuçlar Tablo 13’de sunulmuştur.

**Tablo 13:** Yol Analizi Sonuçları (Standardize olan katsayılar raporlanmıştır.)

			$\beta$	S.Hata	Kritik Oran	P
<b>PSSER</b>	<---	<b>DZ</b>	.794	.073	9.780	***
<b>PSSER</b>	<---	<b>OD</b>	.131	.031	3.003	.003
BirDD	<---	DZ	.650			
BasDD	<---	DZ	.608	.077	9.712	***
DuyK	<---	DZ	.916	.101	12.144	***
DuyA	<---	DZ	.704	.092	10.791	***
Umt	<---	PSSER	.890	.096	10.104	***
Iym	<---	PSSER	.791	.125	9.684	***
Ozy	<---	PSSER	.836			
Day	<---	PSSER	.853	.108	12.134	***
<b>DuyBag</b>	<---	<b>PSSER</b>	.408	.187	3.548	***
<b>Perfrmns</b>	<---	<b>PSSER</b>	.449	.181	3.708	***
<b>DuyTuk</b>	<---	<b>PSSER</b>	-.314	.169	-2.715	.007
<b>DuyBag</b>	<---	<b>DZ</b>	-.202	.160	-1.855	.064
<b>Perfrmns</b>	<---	<b>DZ</b>	.232	.155	2.012	.044
<b>DuyTuk</b>	<---	<b>DZ</b>	.112	.145	1.015	.310
<b>DuyBag</b>	<---	<b>OD</b>	.549	.075	8.533	***
<b>Perfrmns</b>	<---	<b>OD</b>	.022	.052	.445	.656
<b>DuyTuk</b>	<---	<b>OD</b>	-.505	.069	-7.651	***
PS13	<---	Day	.811			
PS10	<---	Day	.609	.073	11.400	***
PS23	<---	Ozy	.713			
PS21	<---	Ozy	.717	.063	16.326	***
PS15	<---	Ozy	.792	.083	15.321	***
PS16	<---	Ozy	.819	.073	15.720	***
PS18	<---	Iym	.654			
PS19	<---	Iym	.474	.074	9.257	***
PS14	<---	Iym	.747	.087	11.304	***
PS9	<---	Iym	.473	.080	8.301	***
DZ28	<---	BirDD	.935			
DZ27	<---	BirDD	.909	.033	29.940	***
DZ26	<---	BirDD	.743	.039	20.454	***
DZ25	<---	BirDD	.683	.043	17.773	***
DZ32	<---	BasDD	.815			

			$\beta$	S.Hata	Kritik Oran	P
DZ31	<---	BasDD	.609	.051	13.433	***
DZ30	<---	BasDD	.849	.049	20.208	***
DZ29	<---	BasDD	.852	.050	20.284	***
DZ36	<---	DuyK	.795			
DZ35	<---	DuyK	.808	.057	18.054	***
DZ34	<---	DuyK	.687	.059	14.996	***
DZ33	<---	DuyK	.683	.056	14.887	***
DZ40	<---	DuyA	.811			
DZ39	<---	DuyA	.757	.047	21.069	***
DZ38	<---	DuyA	.925	.052	22.878	***
DZ37	<---	DuyA	.835	.051	20.538	***
OD46	<---	OD	.602			
OD45	<---	OD	.561	.095	10.380	***
OD44	<---	OD	.886	.104	14.364	***
OD43	<---	OD	.835	.107	13.861	***
OD42	<---	OD	.888	.106	14.384	***
DT72	<---	DuyTuk	.576			
DT73	<---	DuyTuk	.660	.094	11.256	***
DT74	<---	DuyTuk	.780	.101	12.558	***
DT75	<---	DuyTuk	.750	.102	12.257	***
DT76	<---	DuyTuk	.905	.120	13.615	***
DT77	<---	DuyTuk	.429	.070	8.093	***
DT78	<---	DuyTuk	.762	.104	12.363	***
DT79	<---	DuyTuk	.774	.106	12.489	***
DT80	<---	DuyTuk	.695	.101	11.660	***
PR84	<---	Perfrmns	.840			
PR85	<---	Perfrmns	.659	.064	13.646	***
PR86	<---	Perfrmns	.730	.056	15.391	***
PR87	<---	Perfrmns	.728	.065	15.565	***
DB54	<---	DuyBag	.647			
DB55	<---	DuyBag	.749	.059	18.358	***
DB56	<---	DuyBag	.641	.077	12.243	***
DB58	<---	DuyBag	.404	.077	8.078	***
DB59	<---	DuyBag	.899	.084	15.967	***
DB60	<---	DuyBag	.913	.086	16.110	***
DB61	<---	DuyBag	.514	.080	10.079	***
OD41	<---	OD	.612	.092	11.126	***
PS12	<---	Umt	.776	.098	11.826	***



			$\beta$	S.Hata	Kritik Oran	P
PS6	<---	Umt	.632			

N=463, \*\*\*p<0.001, DZ=Duygusal zekâ, OD= Algılanan örgütsel destek, PSSER=Psikolojik sermaye, DuyBag= Örgütsel bağlılık, Perfrmns= Bireysel performans, DuyTuk =Tükenmişlik.

Buna göre;

- \* Duygusal zekâ psikolojik sermayeyi olumlu yönde ( $\beta=0.79$ ;  $p<0.01$ ) etkilemektedir. Bundan dolayı **H<sub>1</sub>** kabul edilmiştir.
- \* Algılanan örgütsel destek psikolojik sermayeyi olumlu yönde ( $\beta=0.13$ ;  $p<0.01$ ) etkilemektedir. Bundan dolayı **H<sub>2</sub>** kabul edilmiştir.
- \* Psikolojik sermaye örgütsel bağlılığı olumlu yönde ( $\beta=0.41$ ;  $p<0.01$ ) etkilemektedir. Bundan dolayı **H<sub>3</sub>** kabul edilmiştir.
- \* Psikolojik sermaye bireysel performansı olumlu yönde ( $\beta=0.45$ ;  $p<0.01$ ) etkilemektedir. Bundan dolayı **H<sub>4</sub>** kabul edilmiştir.
- \* Psikolojik sermaye tükenmişliği ters yönde ( $\beta=-0.31$ ;  $p<0.01$ ) etkilemektedir. Bundan dolayı **H<sub>5</sub>** kabul edilmiştir.

Daha sonra ise çalışmada aracılık testlerine geçilmiştir. Aracılık testleri için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yaklaşım ve dolaylı etkilerin istatistiksel olarak anlamlılığının sınındığı ön yükleme yöntemi birlikte kullanılmıştır.

Baron ve Kenny (1986) yaklaşımına göre aracılık testi için araştırma modelindeki bağımsız değişkenlerin aracı değişken olmaksızın bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkilerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, psikolojik sermaye hibrid modelden çıkarılarak model tekrar analiz edilmiştir. Yol analizi sonuçları Tablo 14’de gösterilmiştir.

**Tablo 14:** Aracı Değişkensiz Hibrid Model Yol Analizi Sonuçları (Standardize olan katsayılar raporlanmıştır.)

			$\beta$	S.Hata	Kritik Oran	P
<b>DuyBag</b>	<---	<b>DZ</b>	.163	.060	3.587	***
<b>Perfrmns</b>	<---	<b>DZ</b>	.586	.075	9.372	***
<b>DuyTuk</b>	<---	<b>DZ</b>	-.187	.057	-3.854	***
<b>DuyBag</b>	<---	<b>OD</b>	.619	.076	9.291	***
<b>Perfrmns</b>	<---	<b>OD</b>	.136	.049	2.861	.004

	$\beta$	S.Hata	Kritik Oran	P
<b>DuyTuk &lt;--- OD</b>	<b>-0.562</b>	<b>.069</b>	<b>-8.277</b>	<b>***</b>

N=463, \*\*\*p<0.001, DZ=Duygusal zekâ, OD= Algılanan örgütsel destek, PSSER=Psikolojik sermaye, DuyBag= Örgütsel bağlılık, Perfrmns= Bireysel performans, DuyTuk =Tükenmişlik.

Buna göre duygusal zekâ ve algılanan örgütsel destek; örgütsel bağlılık, bireysel performans ve tükenmişlik değişkenlerini doğrudan ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca, Baron ve Kenny (1986) yaklaşımına göre bağımsız değişkenlerin aracı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemesi ve aracı değişkenin etkisi kontrol edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamsız olması (tam aracı) ya da bu etkisinin azalması (kısmi aracı) aracılık etkisi için yeterli görülmektedir. Tüm bu sonuçlar, Tablo 15'te sunulmuştur.

Bu çalışmada aracılık testi için Baron ve Kenny (1986) yaklaşımına alternatif bir yaklaşım olan önyükleme yöntemi kullanılarak 463 ana örneklem grubundan 5000 önyükleme yapılarak yanlılığı düzeltilmiş yöntemle {bias corrected method (BC)} %95 güven aralığında üretilen sonuçlar da Tablo 15'te gösterilmiştir.

**Tablo 15:** Aracılık Etkisi Analiz Sonuçları (Standardize olan katsayılar raporlanmıştır.)

Değişkenler Arası İlişkiler	Aracı Değişkensiz Doğrudan Etkiler ( $\beta$ )	Aracı Değişkenli Etkiler ( $\beta$ )	Baron & Kenny Yaklaşımı	Önyükleme Yöntemi ile Dolaylı Etkilerin Anlamlılığı
DZ→PS→Bağlılık (H <sub>6</sub> )	0.163 <b>p &lt; 0.01</b>	-0.202 <b>p &gt; 0.05</b>	Kabul Tam Aracı	Kabul <b>p &lt; 0.01</b>
DZ→PS→Performans (H <sub>7</sub> )	0.586 <b>p &lt; 0.01</b>	0.232 <b>p &lt; 0.05</b>	Kabul Kısmi Aracı	Kabul <b>p &lt; 0.01</b>
DZ→PS→Tükenmişlik (H <sub>8</sub> )	-0.187 <b>p &lt; 0.01</b>	0.112 <b>p &gt; 0.05</b>	Kabul Tam Aracı	Kabul <b>p &lt; 0.01</b>
OD→PS→Bağlılık (H <sub>9</sub> )	0.619 <b>p &lt; 0.01</b>	0.549 <b>p &lt; 0.01</b>	Kabul Kısmi Aracı	Kabul <b>p &lt; 0.01</b>
OD→PS→Performans (H <sub>10</sub> )	0.136 <b>p &lt; 0.01</b>	0.022 <b>p &gt; 0.05</b>	Kabul Tam Aracı	Kabul <b>p &lt; 0.01</b>
OD→PS→Tükenmişlik (H <sub>11</sub> )	-0.562 <b>p &lt; 0.01</b>	-0.505 <b>p &lt; 0.01</b>	Kabul Kısmi Aracı	Kabul <b>p &lt; 0.01</b>

\*BC, %95 güven aralığında 5000 önyükleme yapılmıştır.

Tablo 16’da ise dolaylı etkilerin %95 güven aralığında bulunduğu üst ve alt limitler sunulmuştur. Diğer bir deyişle; duygusal zekâ ve algılanan örgütsel desteğin psikolojik sermaye üzerinden örgütsel bağlılık, bireysel performans ve tükenmişlik değişkenlerini etkilerken oluşturduğu dolaylı etkilerin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri aşağıdaki tabloda verilmiştir. Sonuçlarda, sıfırın alt ve üst limitler arasında bulunmaması dolaylı etkinin anlamlılığı adına önemlidir (Preacher ve Hayes, 2008).

**Tablo 16:** Dolaylı Etkilerin Alt ve Üst Limitleri

	Örgütsel Destek		Duygusal Zekâ	
	Alt Limit	Üst Limit	Alt Limit	Üst Limit
Tükenmişlik	-0.075	-0.015	-0.167	-0.04
Performans	0.049	0.122	0.13	0.272
Örgütsel bağlılık	0.021	0.071	0.05	0.168

\*BC, %95 güven aralığında 5000 önyükleme yapılmıştır.

Bu çalışmada aracılık testleri için uygulanan gerek geleneksel yöntem olan Baron ve Kenny yaklaşımı gerekse önyükleme yöntemi sonuçlarına göre aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. Buna göre;

\* Duygusal zekânın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ( $\beta = 0.163$ ,  $p < 0.01$ ) psikolojik sermayenin analiz süreçlerine dâhil edilmesiyle birlikte anlamsızlaşmıştır ( $\beta = -0.202$ ,  $p > 0.05$ ). Ayrıca, önyükleme yöntemi ile değerlendirilen dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Tüm bu sonuçlardan dolayı psikolojik sermayenin, duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi vardır. Bundan dolayı  $H_6$  kabul edilmiştir.

\* Duygusal zekânın bireysel performans üzerindeki etkisi ( $\beta = 0.586$ ,  $p < 0.01$ ) psikolojik sermayenin analiz süreçlerine dâhil edilmesiyle birlikte azalarak anlamlılığını korumuştur ( $\beta = 0.222$ ,  $p < 0.05$ ). Ayrıca, önyükleme yöntemi ile değerlendirilen dolaylı etki istatistiksel

olarak anlamlıdır. Tüm bu sonuçlardan dolayı psikolojik sermayenin, duygusal zekâ ve performans değişkenleri arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi vardır. Bundan dolayı **H<sub>7</sub>** kabul edilmiştir.

\* Duygusal zekânın tükenmişlik üzerindeki etkisi de ( $\beta = -0.187$ ,  $p < 0.01$ ) psikolojik sermayenin analiz süreçlerine dâhil edilmesi ile anlamsızlaşmıştır ( $\beta = -0.112$ ,  $p > 0.05$ ). Ayrıca, önyükleme yöntemi ile değerlendirilen dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Tüm bu sonuçlardan dolayı psikolojik sermayenin, duygusal zekâ ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi vardır. Bundan dolayı **H<sub>8</sub>** kabul edilmiştir.

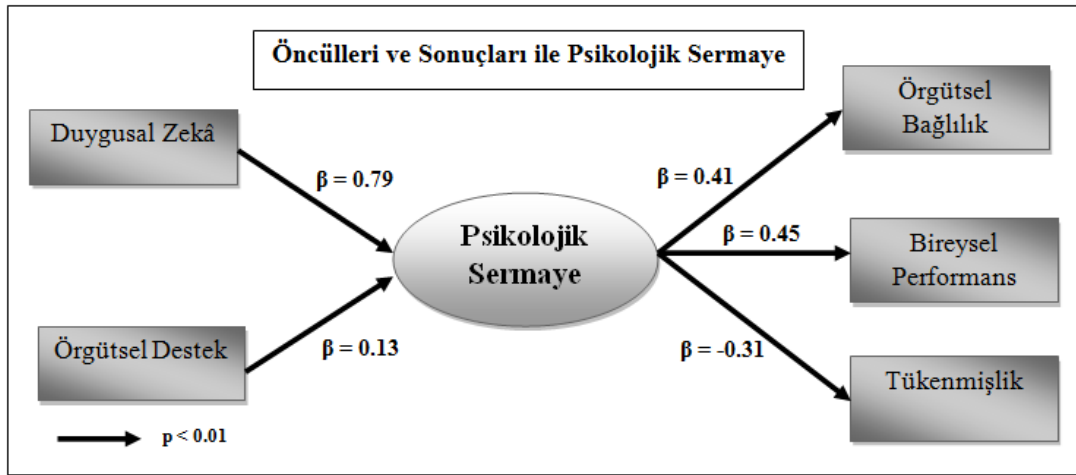
\* Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ( $\beta = 0.619$ ,  $p < 0.01$ ) psikolojik sermayenin analiz süreçlerine dâhil edilmesi ile azalarak anlamlılığını korumuştur ( $\beta = 0.549$ ,  $p < 0.01$ ). Ayrıca, önyükleme yöntemi ile değerlendirilen dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Tüm bu sonuçlardan dolayı psikolojik sermayenin, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi vardır. Bundan dolayı **H<sub>9</sub>** kabul edilmiştir.

\* Algılanan örgütsel desteğin performans üzerindeki etkisi ( $\beta = 0.136$ ,  $p < 0.01$ ) ise psikolojik sermayenin analiz süreçlerine dâhil edilmesi ile anlamsızlaşmıştır ( $\beta = 0.022$ ,  $p > 0.05$ ). Ayrıca, önyükleme yöntemi ile değerlendirilen dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Tüm bu sonuçlardan dolayı psikolojik sermayenin, algılanan örgütsel destek ve performans değişkenleri arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi vardır. Bundan dolayı **H<sub>10</sub>** kabul edilmiştir.

\* Algılanan örgütsel desteğin tükenmişlik üzerindeki etkisi ( $\beta = -0.562$ ,  $p < 0.01$ ) psikolojik sermayenin analiz süreçlerine dâhil edilmesi ile azalarak anlamlılığını korumuştur ( $\beta = -0.505$ ,  $p < 0.01$ ). Ayrıca, önyükleme yöntemi ile değerlendirilen dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Tüm bu sonuçlardan dolayı psikolojik sermayenin, algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi vardır. Bundan dolayı **H<sub>11</sub>** kabul edilmiştir.

Sonuç olarak, araştırma modeline dayanılarak üretilen 11 adet hipotezin tamamı kabul edilmiştir.

Araştırma modelinin standardize edilmiş katsayılar ile gösterilmiş hali ise Şekil 17’de verilmiştir.



**Şekil 17:** Öncülleri ve Sonuçları ile Psikolojik Sermaye (Standardize edilmiş katsayılar sunulmuştur.)

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada psikolojik sermaye merkezi bir konumda ele alınarak duygusal zekâ ve örgütsel destek öncül değişkenleri olarak; örgütsel bağlılık, bireysel performans ve tükenmişlik ise sonuç değişkenleri olarak değerlendirilmiştir. Araştırma modeli bir ekip halinde çalışan doktor ve hemşirelerden oluşan 463 sağlık çalışanı üzerinde sınanarak sonuçlar ortaya konulmuştur.

Bu araştırmada psikolojik sermayenin iki öncülü ortaya konulmuştur. Duygusal zekâ bireysel, örgütsel destek ise örgütsel bir değişken olarak düşünülmüş böylece sonuçlarda hem bireysel hem de örgütsel faktörler birlikte değerlendirilebilmiştir.

Bulgular değerlendirildiğinde; duygusal zekânın psikolojik sermayeyi olumlu ve çok güçlü bir şekilde etkilediği görülmektedir. Bu bulgu özellikle kendi ve başkalarının duygularını etkili bir şekilde çözümlayebilen, duygularını yapıcı faaliyetlere doğru kolayca yönlendirebilen sağlık çalışanlarının mesleki olarak maruz kaldıkları yoğun stresin yarattığı olumsuz durumları daha etkili bir şekilde ele aldıklarını ortaya koymaktadır. Bireyin duygularının farkında olması, duygularını etkili bir şekilde düzenleyebilmesi ve kullanabilmesi onu zor şartlara karşı daha umut dolu yapmakta ve onun gelecek hakkında olumlu atfetmeler yaparak daha iyimser bir bakış açısına sahip olmasını sağlamaktadır. Ayrıca bu bireyler; yaşadıkları engellere, riskli ve zor durumlara karşı daha dayanıklı olup örgütsel amaçlara ulaşma adına kendilerine daha çok güvenerek bu yönde kendi kendilerini motive edeceklerdir. Duygularını etkili bir şekilde kullanabilen bireyler, yaşadıkları olumsuz duygusal deneyimlerde kendilerini daha iyi toparlayabileceklerdir. Ayrıca kendi ve etrafındaki kişilerin duygularının farkında olan bu bireyler, karşılaştıkları problemleri hoş karşılayarak onları muhtemelen bir fırsat olarak görecektirler. Tüm bunlardan dolayı da duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bu bireylerin psikolojik sermayeleri de yüksek olacaktır. Bu bulgu Mellao ve Monico (2013)'nin sonuçları ile örtüşmektedir.

Yukarıdaki satırlardan da anlaşılacağı üzere; duygusal olarak zeki insanlar duyguları daha iyi algılamakta, anlamakta, düzenlemekte ve gerektiği şekilde kullanarak olumsuz durumlara karşı direnç gösterip bu durumları olumlu hale dönüştürebilmeyi başarabilmektedir. Ayrıca bu sonuç, duygusal zekânın duygusal emeğin yüksek olduğu işlerde daha önemli olması (Wong ve Law, 2002) görüşünü de desteklemektedir. Nitekim doktor ve hemşirelerin yaptığı işlerde duygusal emek yoğun bir şekilde görülmektedir.

Luthans ve arkadaşları (2007a) öncelikle duygusal zekânın pozitif örgütsel davranış içerisinde yer alabileceğini düşünmüş fakat daha sonra duygusal zekânın psikolojik sermayenin bazı ön koşullarını taşımadığını varsayarak duygusal zekâyı pozitif örgütsel davranış içerisinde değerlendirmeye almamışlardır. Bu araştırmada duygusal zekâ ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğinin ortaya konulması ve duygusal zekânın bireysel performans üzerindeki olumlu etkisi desteklenmektedir. Yüksek duygusal zekâyâ sahip sağlık çalışanlarının bireysel performansları da yüksek olmaktadır. Bu bulgu özellikle duygusal zekânın bireysel performansı artırmaya yönelik olarak duyguları kullanma boyutu ile de yakından ilgilidir. Ayrıca bu bulgu, duygusal zekânın pozitif örgütsel davranış çerçevesinde psikolojik kapasitelerin performans üzerindeki etkisi gerekliliğini taşıdığını göstermektedir. Hem duygusal zekânın bireysel performans üzerindeki anlamlı ve olumlu etkisi hem de duygusal zekânın psikolojik sermayeyi anlamlı ve güçlü bir şekilde etkilemesi psikolojik sermaye ölçeğinin duruma özgü geliştirilebilir bir nitelik taşıdığını hatırlatarak gelecekteki çalışmalar için duygusal zekânın tekrardan psikolojik sermaye ölçeği içerisinde ele alınabilme olasılığını gündeme taşımaktadır.

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise psikolojik sermayenin bir diğer öncülü olan algılanan örgütsel destek ile ilgili olup bulgularda algılanan örgütsel desteğin psikolojik sermayeyi olumlu bir şekilde etkilediği görülmektedir. Bu bulguyu şu şekilde yorumlamak mümkündür; örgütleri tarafından desteklendiklerini algılayan sağlık çalışanları, iş ortamlarında daha olumlu duygular geliştirmekte böylelikle bu işgörenler amaçlarına ulaşma adına daha çok motive olup gerekirse amaçlara ulaşabilme adına alternatif yollar üretebilmektedir. Sağlık çalışanları örgütlerinden algıladıkları destek ile muhtemelen kendilerini daha güvende hissedecek ve örgütsel amaçlara ulaşabilme adına kendilerine

daha yüksek hedefler koyarak gerekli çabayı sarf edeceklerdir. Ayrıca bu işgörenler, algıladıkları destek ile geçmişte yaşadıkları zor durumları ve başarısızlıkları paha biçilmez bir deneyim olarak görecektir ve bu olumsuz durumların tekrar etmemeyi, bir sefere mahsus durumlar olduğunu düşünerek daha olumlu atfetmeler yapacaklardır. Aynı şekilde bu işgörenler, algıladıkları örgütsel destek ile olumsuz ve zor koşullar karşısında kendilerini daha kolay toparlayabilecek ve olumsuz koşullara maruz kalmadan önceki eski hallerine daha kolay geri dönebileceklerdir. Böylece bu bireyler zor durumlara karşı örgütlerinden sağladıkları destek ile daha dayanıklı olacaklardır.

Ayrıca, örgütleri tarafından desteklendiğini hisseden sağlık çalışanları daha umut dolu olacak ve bireysel hatalarında bile daha az cezalandırılma tedirginliği yaşayacaklardır. Bu bireyler, yaptıkları hatalarda hissettikleri destek ile hataları dışsal kaynaklara atfederek daha iyimser bir halde olacak ve işlerine daha iyi bir şekilde odaklanabileceklerdir.

Tüm bunlardan dolayı da işgörenin örgütünden algıladığı destek düzeyi arttıkça psikolojik sermaye düzeyi de yükselmektedir. Diğer bir deyişle örgütsel destek, psikolojik sermayenin gelişebilmesi için gerekli olan olumlu durumları ortaya çıkararak onu tetikleyen ikinci bir öncül olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bulgu Liu, Hu ve arkadaşlarının (2013), Özer ve arkadaşlarının (2013) ile Luthans, Norman ve arkadaşlarının (2008) sonuçları ile uyumludur.

Bu çalışma aynı zamanda psikolojik sermayenin sonuç değişkenleri üzerine de odaklanmıştır. Bulgularda, psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığı ve bireysel performansı anlamlı ve olumlu yönde; tükenmişlik duygusunu ise ters yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür.

Sağlık çalışanlarının psikolojik sermaye düzeyleri yükseldikçe örgütlerine daha çok bağlandıkları belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, sağlık hizmetleri sunan örgütlerde psikolojik sermaye düzeyinin artırılması örgüte daha çok bağlı bir işgücünün oluşmasını sağlamaktadır. Psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan işgörenlerin dayanıklılık ve öz yeterlilik düzeyleri de yüksek olduğu için bu bireyler zor şartlarda bile başa çıkılması gereken sorunları hoş karşılayıp üstelendikleri görevleri tamamlayabilmek ve örgütlerine



katkıda bulunabilmek için kendi kendilerini motive etmektedirler. Bundan dolayı da psikolojik sermaye düzeyinin yükselmesi bireyin örgütüne daha çok bağlanmasını sağlamaktadır. Bu sonuç; Luthans, Norman ve arkadaşlarının (2008), Luthans ve Jensen (2005)'in sonuçları ile uyumludur.

Bu çalışmanın bir başka önemli sonucu ise psikolojik sermayenin bireysel performansı olumlu bir şekilde etkilemesidir. Sağlık çalışanlarının öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık psikolojik kapasitelerinin yükselmesi sinerjik bir etkiyle bireyin amaçlarına ulaşması adına onu motive ederek performansını da yükseltmektedir. Nitekim Fredrickson (2001) bireyin yüksek düzeydeki olumluluğunun değişen iş şartlarında onun entelektüel, sosyal, fiziksel ve psikolojik kaynakları etkili bir şekilde kullanmasını sağlayabileceğini belirtmiştir. Bu da muhtemelen olumlu bireylerin daha yüksek düzeyde motivasyon ve performansa sahip olmalarına neden olmaktadır. Diğer bir deyişle psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan bireyler; kendilerinde olan güven ve öz yeterlilik ile daha azimli olmakta ve örgütsel amaçlara ulaşma adına daha çok çaba göstermektedirler. Bu bireyler, daha yüksek düzeyde motivasyona sahip olarak üstlendikleri sorumlulukları yerine getirebilmek için yüksek bir enerjiyle kendilerini asıl amaçlarına taşıyan alt amaçlar üretebilmekte ve alternatif yollar bulabilmektedirler. Ayrıca bu bireyler, ulaşacakları sonuçlar hakkında daha olumlu beklentilere sahip olarak karşılaştıkları zor durumlara ve engellere karşı daha olumlu yanıtlar vermekte ve iş ortamlarındaki zor durumlarda kendilerini çabuk toparlayarak engellere karşı daha dirençli olmaktadır. Dolayısıyla, bireyin psikolojik sermaye düzeyindeki artış bireyde başarılı bir şekilde amaçlara ve hedeflere ulaşma doğrultusunda güçlü bir motivasyonel etki yaratmakta bu da bireyin performansının yükselmesine neden olmaktadır. Bu bulgu Luthans, Avolio ve arkadaşlarının (2007), Walumbwa, Peterson ve arkadaşlarının (2010), Luthans, Avey ve arkadaşlarının (2010), Wang, Sui ve arkadaşlarının (2014) sonuçları ile uyumludur.

Bu çalışma ile ortaya konulan psikolojik sermayenin bir başka önemli sonucu ise psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerindeki etkisidir. Bireylerdeki psikolojik sermaye düzeyinin yükselmesi, bu bireylerin daha az tükenmişlik duygusu yaşamalarına neden olmaktadır. Yaptıkları işin yüksek düzeydeki duygusal ve fiziksel taleplerinden ötürü sağlık

çalışanlarında tükenmişlik duygusu yaygın olarak görülmektedir. Ağır iş yükleri, gün aşırı nöbetler, yetersiz personel sayısı, rol belirsizlikleri ve bazı iletişim problemleri sağlık çalışanlarının tükenmişlik yaşamalarına sebep olmaktadır. Bu noktada, psikolojik sermaye koruyucu bir görev üstlenerek bireyi bu olumsuz durumların yarattığı stresörlere karşı korumaktadır. Nitekim psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireylerin karşılaştıkları olumsuz durumlarda ve zor şartlarda duygusal kaynaklarındaki azalma muhtemelen daha az olmakta ve bu bireyler olumsuz durumlarda hızlıca kendilerini toparlayarak buldukları koşullara uyum sağlamaktadırlar. Böylece bu bireyler daha az düzeyde tükenmişlik duygusu yaşamaktadırlar. Ayrıca, karşılaştıkları olayların genellikle olumlu taraflarını görüp başarılı olma yönünde olumlu atfetmeler yapan iyimserlerde ve zor durumlarda amaçlarına ulaşabilme adına alternatif yollar bularak bu amaçları gerçekleştirebilmek için yüksek bir enerjiye sahip olan umudu yüksek bireylerde de daha az tükenmişliğin görülmesi olasıdır. Dahası üstlendiği sorumluluğu tamamlayabilmek için kendine güvenen ve kendi kendisini motive ederek başarılı olma adına gerekli eylemleri gerçekleştiren bireylerde, zor şartların yarattığı olumsuz etkiler daha az görülmektedir. Tüm bu sebeplerden dolayı psikolojik sermaye, bireyin olumsuz durumlar ve engellerle baş etmede kullanacağı etkili bir araç olmakta ve bu aracı kullanan bireylerde tükenmişlik daha az düzeyde görülmektedir. Bu bulgu Avey, Luthans ve arkadaşlarının (2009), Wang, Liu ve arkadaşlarının (2012), Çetin ve arkadaşlarının (2013) sonuçları ile örtüşmektedir.

Bu çalışmada psikolojik sermayenin olası öncül ve sonuç değişkenleri ile olan ilişkileri değerlendirilirken psikolojik sermayenin bu ilişkilerdeki aracılık rolü de araştırılmıştır. Aracılık etkisinin değerlendirilmesinde geleneksel yöntemlerden bir tanesi olan Baron ve Kenny (1986) yaklaşımı ile birlikte Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen dolaylı etkinin anlamlılığının sınındığı önyükleme yöntemi de kullanılmıştır. Araştırma bulgularında Baron ve Kenny yaklaşımı tarafından desteklenen aracılık etkileri aynı zamanda önyükleme yöntemi ile de desteklenmiştir. Diğer bir deyişle, araştırma bulgularında iki yaklaşım birbirlerine uyumlu sonuçlar üretmişlerdir.

Psikolojik sermayenin üstlendiği aracılık etkileri psikolojik sermaye ile ilgili resmin bütünü görmek adına son derece önemlidir. Bu aracılık etkileri incelendiğinde, psikolojik

sermayenin duygusal zekâ ve çıktı değişkenleri arasındaki ilişkilerde aracılık rolünü üstlendiği görülmektedir. Spesifik olarak; psikolojik sermayenin, duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle duygusal zekâ, örgütsel bağlılığı psikolojik sermaye üzerinden etkilemektedir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireylerin psikolojik sermayeleri de yüksek olmakta bu da bu bireyleri örgütlerine daha çok bağlamaktadır. Bu bulgu Güteryüz ve arkadaşlarının (2008) sonuçları ile uyumlu olup Güteryüz ve arkadaşları (2008) duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı mekanizmalara dikkat çekerek bu ilişkide iş tatminini aracı bir değişken olarak raporlamışlardır.

Araştırma sonuçlarından bir tanesi ise duygusal zekâ ve bireysel performans arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin rolü ile ilgilidir. Nitekim duygusal zekâları yüksek olan sağlık çalışanları kendilerinin ve etrafındaki diğer kişilerin duygularını etkili bir şekilde ele almakta ve iş ortamlarındaki stresörlere karşı daha etkili başa çıkma stratejileri geliştirmektedirler. Bundan dolayı, duygusal zekâ düzeyi yüksek olan işgörenler daha üretken davranışlar sergilemektedirler. Psikolojik sermayenin bu ilişkiye dâhil olması ile ise duygusal zekâ performansı hem doğrudan hem de dolaylı olarak psikolojik sermaye üzerinden etkilemektedir. Diğer bir deyişle psikolojik sermaye, duygusal zekâ ve bireysel performans değişkenleri arasında kısmi aracılık etkisine sahiptir. Bu bulgu, duygusal zekâ ve performans değişkenleri arasındaki olası başka aracı mekanizmalara da dikkatleri çekmektedir. Bu bulgu duygusal zekâ ile performans arasında olumlu bir ilişki raporlayan Sy ve arkadaşları (2006), Wong ve Law (2002)'in sonuçları ile uyumludur.

Araştırma sonuçlarında psikolojik sermaye, duygusal zekâ ve tükenmişlik ilişkisinde de kısmi aracılık etkisine sahiptir. Duygusal zekâ tükenmişliği hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilemektedir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan sağlık çalışanlarının duyguları yönetme ve kullanma kapasiteleri yüksek olduğu için stresli ve zor koşullardan kaynaklanan talep ve baskıları etkili bir şekilde ele alabilmektedirler. Bu bulgu Chan (2006), Moon ve Hur (2011), Van de Ven ve arkadaşları (2013)'nın sonuçları ile uyumludur. Ayrıca, Görgens-Ekermans ve Brand (2012) kronik stresli ortamlarda çalışan hemşirelerden duygusal zekâ düzeyi yüksek olanların daha az tükenmişlik yaşadığını

raporlamışlardır. Ayrıca duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireylerin psikolojik sermayeleri de yüksek olmakta ve bu bireyler daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar. Diğer bir deyişle, duygusal zekâ tükenmişliği psikolojik sermaye üzerinden de dolaylı olarak etkilemektedir.

Bu çalışmada psikolojik sermaye, algılanan örgütsel destek ve çıktı değişkenleri arasındaki ilişkilerde de aracılık rolü oynamaktadır. Spesifik olarak, psikolojik sermaye algılanan örgütsel destek ve bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahiptir. Algılanan örgütsel destek bağlılığı olumlu bir şekilde etkilemektedir. Bu bulgu Rhoades ve Eisenberger (2002), Hochwarter ve arkadaşları (2003), Riggle ve arkadaşlarının (2009) çalışmaları ile uyumludur. Zira Rhoades ve Eisenberger algılanan örgütsel desteğin en önemli çıktısının duygusal bağlılık olduğunu belirtmiş ve örgütleri tarafından desteklendiğini hisseden işgörenlerin bu desteğe karşılık olarak kendilerini duygusal olarak örgütlerine bağlanarak verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu karşılığı sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) ile açıklamak mümkündür. Nitekim sosyal değişim teorisyenleri isteğe bağlı olarak sunulan kaynakların alıcı tarafından yüksek düzeyde değerli bulduklarını ve donör tarafından isteğe bağlı olarak yapılan bu yardımların alıcı da kendisine değer verilmesi ve saygı duyulması olarak yansıdığını ifade etmişlerdir (Blau, 1964; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Algılanan örgütsel desteğin bağlılığı etkilemesi bireylerdeki duygusal yakınlık ve duygusal destek gibi sosyo duygusal ihtiyaçları tatmin etme ihtiyacından da kaynaklanabilmektedir. Bu ihtiyaçlarını yerine getirmek isteyen bireyler örgütlerine sıkı bir şekilde bağlanmaktadır (Eisenberger vd., 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Algılanan örgütsel destek bağlılığı ayrıca psikolojik sermaye üzerinden dolaylı olarak da etkilemektedir. Örgütsel desteğin artması psikolojik sermayenin yükselmesine neden olmakta psikolojik sermaye düzeyinin yükselmesi de bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarını yükseltmektedir.

Ayrıca bu çalışmanın bulgularında psikolojik sermayenin, algılanan örgütsel destek ve bireysel performans arasındaki ilişkide tam aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle, algılanan örgütsel desteğin performans üzerindeki doğrudan etkisi psikolojik sermaye ile birlikte anlamsızlaşmaktadır. Örgütsel desteğin performans

üzerindeki etkisi artık dolaylı olarak psikolojik sermaye üzerinden taşınmaktadır. Bu anlamda sunulan örgütsel destek psikolojik sermayenin oluşumunu sağlayan olumlu durumları ortaya çıkararak onu geliştirmekte ve psikolojik sermaye de bireysel performansın yükselmesine neden olmaktadır. Bu bulgu Luthans, Norman ve arkadaşlarının (2008), Walumbwa ve arkadaşlarının (2010) ve Liu (2013)'nin sonuçları ile uyumludur.

Bu çalışmanın bir başka önemli bulgusu ise psikolojik sermayenin, örgütsel destek ve tükenmişlik arasındaki ilişki de kısmi aracılık etkisine sahip olmasıdır. Örgütsel destek tükenmişliği hem doğrudan hem de dolaylı olarak psikolojik sermaye üzerinden etkilemektedir. Aşırı iş yükü, zaman baskısı ve rol stresörlerine (rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları) maruz kalan doktorlar ve hemşirelere örgütleri tarafından sunulan destek, onların bu olumsuz durumlardan daha az etkilenmelerini sağlayarak daha az tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır. Nitekim Karasek (1979)'in belirttiği gibi yüksek iş talepleri, işgörenin bu talepleri ele alabilecek düzeyde yeterli kaynağının olmadığı durumlarda işgörende bunalıma neden olabilmektedir. Bu anlamda örgütsel destek, işgörenlerde tükenmişliği önlemede kullanılabilir bir diğer önemli araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bulgu Walters ve Raybould (2007)'un araştırma sonuçları ile uyumludur. Bu çalışmada ayrıca örgütsel desteğin psikolojik sermaye üzerinden tükenmişliği etkilemesi de ortaya konulmaktadır. Örgütleri tarafından desteklendiğini hisseden işgörenlerin psikolojik sermayeleri olumlu olarak etkilenmekte bu da işgörenlerin daha az tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır.

Bu araştırmanın bulguları genel olarak değerlendirildiğinde bir ekip halinde çalışan doktor ve hemşirelerden oluşan sağlık çalışanları için psikolojik sermayenin çok önemli bir konu olduğu açıkça görülmektedir. Doktor ve hemşirelerdeki psikolojik sermaye düzeyinin artırılması onların örgütlerine daha çok bağlanmalarını sağlamakta, bireysel performanslarını artırmakta ve daha az tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır. Nitekim işgörenlerde tükenmişlik daha çok işin stresli olduğu, ödüllendirici sistemlerin ve olumlu geri dönüşlerin eksik olduğu durumlarda görülmektedir (Maslach, 1982). Ayrıca doktorlar ve hemşirelerde psikolojik sermayenin yükselmesini sağlayarak iş çıktılarına olumlu bir şekilde katkıda bulunan destek algısı, hastane yöneticileri tarafından üzerinde

düşünülmesi gereken bir diğer önemli noktadır. Bu bağlamda çalışma saatlerinin azaltılması, esnek çalışma saatlerinin konulması, nöbet sayılarının azaltılması, maaş ve ücretlerde artış yapılması, rol belirsizliklerinin ve rol çatışmalarının ortadan kaldırılması, kişisel gelişim programlarının uygulanması gibi destekleyici örgüt uygulamalarının çalışanlara sunulması muhtemelen onların psikolojik sermaye düzeylerinin gelişimine olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

Psikolojik sermayeyi ve iş çıktılarını önemli düzeyde etkileyen duygusal zekânın geliştirilmesinin de yöneticilerce üzerinde durulması gereken son derece önemli bir konu olduğu görülmektedir. Duygusal zekâ, zamanla geliştirilebilir özelliklere sahip olduğu için bu konuda verilebilecek çeşitli eğitimler sağlık çalışanlarının bu yönde gelişmesine olumlu yönde katkılar sağlayarak onların psikolojik sermaye düzeyini artırıp daha az düzeyde tükenmişlik ve daha yüksek düzeyde bağlılık ve performans göstermelerine neden olacaktır.

Psikolojik sermayenin en önemli özelliklerinden bir tanesinin ise duruma özgü ve geliştirilebilir olduğu dikkatlerden kaçmamalıdır. Nitekim Luthans ve arkadaşları (2006) bir kaç saatlik mini uygulamalarla işgörenlerde psikolojik kapasitelerin artırılarak psikolojik sermaye düzeyinin yükseltilebilmesinin mümkün olduğunu belirtmişlerdir. Bu küçük müdahalelerde bireylerdeki umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık kapasitelerini arttırıcı bazı uygulamalara yer verilerek bu pozitif psikolojik kapasitelerin oluşturduğu psikolojik sermayenin yükseltilebilmesi hedeflenmektedir. Bu anlamda sağlık çalışanlarının da bu tarz eğitimlere katılmalarının sağlanması ve bu eğitimlerin insan kaynakları gelişim programlarına dâhil edilmesi örgütsel amaç ve hedeflere ulaşma adına büyük bir önem taşımaktadır. Ayrıca, uzun vadede başarıyı ve rekabetçi avantajı yakalamak isteyen örgütler, psikolojik sermayeye yatırım yapmalı ve işgörenlerine daha olumlu lenslerle bakmalıdırlar.

Araştırma bulguları personel seçiminde dikkat edilmesi gereken bazı noktalara da işaret etmektedir. İşe alım mülakatlarında psikolojik sermaye ve duygusal zekâ ile ilgili değerlendirmelere de yer verilmesi bu noktada son derece önemlidir. Sağlık hizmetleri

sunan örgütler, personel seçiminde adayların öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeylerini titizlikle değerlendirmelidirler. Ayrıca, pozitif örgütsel davranıştan hareketle psikolojik sermaye yayılmacı bir nitelik taşımaktadır. Diğer bir deyişle, eğer yönetici olumlu ise yöneticiye bağlı çalışanlar da olumlu olmaktadır. Bu anlamda yöneticiler, psikolojik sermayeyi artırıcı aktivitelerde astları için birer rol model olmaktadır. Bundan dolayı, yöneticilik görevlerine yapılan atamalarda yöneticinin olumluluğu da diğer testler gibi ele alınarak değerlendirilmelidir.

Bu çalışmanın alanyazına sunduğu en önemli katkılarından bir tanesi ise psikolojik sermaye ölçeğinin 12 ifadeli daha kısa bir formata dönüştürülerek ülkemizde ve sağlık çalışanları örneklem grubu üzerinde geçerli ve güvenilir olduğunun ortaya konulmasıdır. Böylece gelecekteki araştırmacılar bu kısa formatı kullanarak psikolojik sermayeyi birçok değişkenle birlikte ele alıp bütüncül modellerle sınamalarını yapabileceklerdir.

Bu çalışmada ayrıca ortak yöntem varyansı sorunu ele alınmış ve gerek yöntemsel gerekse istatistiksel uygulamalara çalışmada yer verilerek bu problemle baş etme yolları tartışılmıştır. Sonuçlarda, araştırmada kullanılan değişkenlerin önemli ölçüde bu problemten etkilenmediği tespit edilmiştir.

Gelecekteki araştırmalar, duygusal zekânın ve psikolojik sermayenin boyutlarını da ele alarak farklı modeller ve örneklem grupları ile sınamalar yapmalıdır. Ayrıca duygusal zekânın, gelecekteki araştırmalar için psikolojik sermayenin olası bir boyutu olarak ele alınıp incelenmesi ölçeğin geliştirilebilmesi adına katkı sağlayacaktır. Gelecekteki araştırmalarda ruhsallık, otantiklik, cesaret gibi pozitif kapasitelerin de psikolojik sermaye kapsamında değerlendirilmesi ve psikolojik sermaye ile bu pozitif kapasiteler arasındaki ilişkilerin ortaya konulması alanyazına katkı sağlayacaktır.

Bu araştırmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Araştırmanın doğası kesitsel nitelikte olup araştırma değişkenleri eş zamanlı ölçüldüğü için nedensel sonuç çıkarımları yapılamamaktadır. Bu konuda yapılacak boylamsal çalışmalar gelecekteki araştırmalar için önem taşımaktadır. Ayrıca bu araştırma sağlık çalışanları üzerine yapıldığı için çalışmanın

ve araştırma modelinin diğer sektörlerde ve farklı örneklem gruplarında yinelenmesi sonuçların genelleştirilebilmesi adına büyük bir önem taşımaktadır.



## KAYNAKÇA

- Ahadzie, D. K., Proverbs, D. G., & Olomolaiye, P. (2008). Towards developing competency-based measures for construction project managers: Should contextual behaviours be distinguished from task behaviours? *International Journal of Project Management*, 26(6), 631-645.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: MPM Yayınları.
- Alacacioğlu, A., Yavuzsen, T., Diriöz, M., Öztöp, İ. & Yılmaz, U. (2009). Burnout in nurses and physicians working at an oncology department. *Psycho-Oncology*, 18, 543-548.
- Alarcon, G.M., Bowling, N.A. ve Khazon, S. (2013). Great expectations: A meta-analytic examination of optimism and hope. *Personality and Individual Differences*, 54, 821-827.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. ve Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5-32.
- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49, 155-173.

- Anthony, E. J. (1974). The syndrome of the psychologically invulnerable child. In E. J. Anthony & C. Koupernik (Eds.), *The child in his family: Children at psychiatric risk* (s. 529–545). New
- Arbuckle, J. L. (2007). *Amos 16.0 User's Guide*. Chicago: Amos Development Corporation.
- Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Averill, J. R., Catlin, G., & Chon, K. K. (1990). *Rules of hope*. New York: Springer-Verlag.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 282-294.
- Avey, J.B., Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2010). The Additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
- Avey, J.B., Luthans, F., Jensen, S.M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F., Mhatre, K.H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 127-152.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S. ve Luthans, F. (2008). 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.

- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw-Hill.
- Avolio, B.J. (2005). The chief integrative leader: Moving to the next economy's HR leader. In M. Losey, S. Meisenger, D. Ulrich (Eds), *The future of human resource management: 63 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow* (s.95-102). Washington, DC: Society of Human Resource Management.
- Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A., & Locke, E. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal*
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory: Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence. In R. Bar-On & J. D. A.Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (s. 363-388). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bar-On, R. (2002). *Bar-On Emotional Quotient Inventory: Short. Technical manual*. Toronto:
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality & Social Psychology*, 51, 1173-1182.

- Basım, H. N. ve F. Çetin (2011). Yetişkinler için Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği'nin Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22, 104-114.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M.M. Chemmers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (s. 49-88). San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Belfer B. (1989). Stress and the medical practioners. *Stress Me*, 5, 109-113.
- Bentler, P.M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Berendes, D., Keefe, F. J., Somers, T. J., Kothadia, S. M., Porter, L. S., & Cheavens, J. S. (2010). Hope in the context of lung cancer: Relationships of hope to symptoms and psychological distress. *Journal of Pain and Symptom Management*, 40, 174-182.
- Binet, A., & Simon T. (1916). *The development of intelligence in children*. Baltimore: Williams Wilkins.
- Binet, A., & Simon, T. (1911). *A method of measuring the development of the intelligence of young children*. Lincoln, IL: Courier Company.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma and human resilience. *American Psychologist*, 59, 20-28.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection. *Human Performance*, 10(2), 99-109.

- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criteria domain to include the elements of contextual performance, in Schmitt, N. & Borman, W.C. (ed.) (s.71-98) *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Brislin, R., Lonner, W. ve Thorndike, R. (1973). *Cross-Cultural Research Methods*, New York: John Wiley.
- Buchanan, G. M., & Seligman, M. E. P. (Eds.). (1995). *Explanatory style*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Byrne, B.M. (2010). *Structural Equation Modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming*. New York: Taylor & Francis Group.
- Calhoun, L. G. ve Tedeschi, R. G. (2004). The foundations of posttraumatic growth: New considerations. *Psychological Inquiry*, 15, 93-102.
- 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., Dutton, J. E., ve Quinn, R. E. (2003). Foundations of positive organizational scholarship. In Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E., editors, *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (s. 3-13), San Francisco, CA.: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Cameron, K.S. (2005). Organizational effectiveness: Its demise and re-emergence through positive organisational scholarship. In K.G. Smith & M.A. Hitt (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development* (pp. 304–330). New York: Oxford University Press.

- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Caruso, D.R. ve Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carver, C. S. ve Scheier, M. F. (2002). Optimism. In: Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (eds.) *Handbook of positive psychology*, s. 231-243. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Chan, D.W. (2006). Emotional intelligence and components of burnout among Chinese secondary school teachers in Hong Kong. *Teaching and Teacher Education*, 22, 1042-1054.
- Chen, G., Bliese, P. D., Payne, S. C., Zaccaro, S. J., Webber, S. S., Mathieu, J. E. ve Born, D.H. (2002). Simultaneous examination of the antecedents and consequences of efficacy beliefs at multiple levels of analysis. *Human Performance*, 15(4), 381-410.
- Chen, G., Casper, W. J. ve Cortina, J. M. (2001). The roles of self-efficacy and task complexity in the relationships among cognitive ability, conscientiousness, and work-related performance: A meta-analytic examination. *Human Performance*, 14(3), 209-230.
- Chiang, C.F., Hsieh, T.S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 180-190.
- Clark, M. S. & Mills, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality & Social Psychology*, 37, 12-24.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Cohen, A., & Gattiker, E.U. (1992). An empirical assessment of organizational commitment using the side-bet theory approach. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 47, 439-461.
- Cohen. A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14, 143-159.
- Combs, G. M., Milosevic, I., Jeung, W., & Griffith, J. (2012). Ethnic identity and job attribute preferences: The role of collectivism and psychological capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19 (1), 5-16.
- Conner, D. (1993). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Consiglio, C., Borgogni, L., Alessandri, G., & Schaufeli, W.B. (2013). Does self-efficacy matter for burnout and sickness absenteeism? The mediating role of demands and resources at the individual and team levels. *Work & Stress*, 27 (1), 22-42.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. NY: Harper & Row.
- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45, 121-137.
- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13, 81-94.
- Çetin, F., Şeşen, H., Basım, N.H. (2013). Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (3), 95-108.

- Çimen, M., ve Ergin, C. (2001). Türk Silahlı Kuvvetleri sağlık personelinin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 43 (2), 169-176.
- Dhammika, K. A. S., Ahmad, F. B., Sam, T. L. (2012). Job Satisfaction, Commitment and Performance: Testing the Goodness of Measures of Three Employee Outcomes. *South Asian Journal of Management*, 19(2), 7-22.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 93, 542-575.
- Donaldson, I. S. ve Ko, I. (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.
- Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C. ve Breland, J. W. (2009). Perceived Organizational Support as a Moderator of Emotional Labor/Outcomes Relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 1013-1034.
- Efron, B. (1979). Bootstraps methods: Another look at the jackknife. *Annals of Statistics*, 7, 1-26.
- Efron, B. (1982). *The jackknife, the bootstrap and other resampling plans*. Philadelphia: SIAM.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.



- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Jones J. R., Aselage, J. & Sucharski, I. (2004). Perceived Organizational Support. J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor & L. Tetrick (Ed.). *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. Oxford University Press.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1026-1040.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 12.Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ergeneli, A., Arı, G. S. ve Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60, 41-49.
- Ergin, C. (1992) Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi (Kongre kitabı). Ankara. 22-25 Eylül, 143-154.
- Ergin, C. (1996). Maslach tükenmişlik ölçeğinin Türkiye sağlık personeli normları. *3P Dergisi*, 4(1), 28-33.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2013). Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Öneri*, 10, 23-30.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42, 302-318.

- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burnout syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12 (1), 73-82.
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30 (1), 159-165.
- Friborg, O., Barlaug, D., Martinussen, M., Rosenvinge, J.H. ve Hjemdal, O., (2005). Resilience in Relation to Personality and Intelligence. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 14, 29-42.
- Friborg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J. H. & Martinussen, M (2003). A new rating scale for adult resilience: What are the central protective resources behind healthy adjustment? *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 12, 65-76.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic
- Gardner, H. (1993). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences* (10 anniversary ed.).
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (2006). *Multiple intelligences: New horizons*. New York: Basic Books.
- Garnezy, N. (1971). Vulnerability research and the issue of primary prevention. *American Journal of Orthopsychiatry*, 41, 101-116.
- Garnezy, N. (1974). The study of competence in children at risk for severe psychopathology. In E. J. Anthony & C. Koupernik (Eds.), *The child in his family: Vol. 3. Children at psychiatric risk* (s. 77-97). New York: Wiley.

- Gemlik, N., Sisman, F.A., ve Sigri, U. (2010). The Relationship Between Burnout and Organizational Commitment Among Health Sector Staff in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 8, 147-159.
- Gergen, K. J. (1969). *The psychology of behavioral exchange*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in Paradigm Building. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.) (s.13-26), *The emotionally intelligent workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Görgens-Ekermans, G. ve Brand, T. (2012). Emotional intelligence as a moderator in the stress-burnout relationship: A questionnaire study on nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 21, 2275-2285.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Grewal, D., & Salovey, P. (2006). Benefits of emotional intelligence. In M. Csikszentmihalyi & I. S. Csikszentmihalyi (Eds.), *A life worth living: Contributions to positive psychology* (s. 104-119). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Güleryüz, G., Güney, S., Aydın, E. M. & Aşan, Ö. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 1625-1635.

- Günüşen, N.P. & Üstün, B. (2010). Türkiye’de İkinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşire ve Hekimlerde Tükenmişlik: Literatür İncelemesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi, 3 (1), 40-51.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). Work redesign, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis (7<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hefferon, K. & Boniwell, I. (2011). Positive Psychology: Theory, research and applications.UK: McGraw-Hill Education.
- Hjemdal, O., Friborg, O., Braun, S., Kempnaers, C., Linkowski, P., & Fossion, P. (2011). The resilience scale for adults: Construct validity and measurement in a Belgian sample. International Journal of Testing, 11, 53-70.
- Hobfoll, S. (2002). Social and psychological resources and adaptation. Review of General Psychology, 6, 307-324.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewe, P.L., Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. Journal of Vocational Behavior, 63, 438-456.
- Horne, J., III ve Orr, J. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. Employment Relations Today, 24(4), 29-39.
- Hrebiniak, L.G., & Alutto, J.A. (1972). Personal and role related factors in the development of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 17, 555-573.
- Hu, L-T. & Bentler, P.M. (1995). Evaluating model fit. In R. H. Hoyle (ed.). Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications (s.76-99). Thousand Oaks, CA:Sage.

- Hu, L-T. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Irvine, D. (1999). The performance of doctors: the new professionalism. *Lancet*, 353, 1174-1177.
- Irving, L. M., Snyder, C. R., & Crowson Jr., J. J. (1998). Hope and the negotiation of cancer facts by college women. *Journal of Personality*, 66, 195-214.
- Jamal, M. (1984). Job stress and job performance controversy: An empirical assessment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 1-21.
- Jamal, M. (2007). Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 175-187.
- Jiang, H. (2012). A model of work-life conflict and quality of employee-organization relationships (EORs): Transformational leadership, procedural justice, and family-supportive workplace initiatives. *Public Relations Review*, 38, 231-245.
- Jöreskog, K. G. ve Sörbom, D. (1984). LISREL-VI user's guide. 3rd ed. Mooresville, IN: Scientific Software.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Judge, T. A., Jackson, C.L., Shaw, J.C., Scott, B. A. ve Rich, B.L. (2007). Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107-127.
- Judge, T.A. ve Bono, J.E. (2000). Five factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.

- Kacmar, K. M., Carlson, D. S. & Brymer, R. A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59(6), 976-994.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Liltus, J. M. 2004. Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47, 808-827.
- Kararımk, Ö. ve Siviş, R. (2008). Modernizmden Postmodernizme Geçiş ve Pozitif Psikoloji. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 30 (3), 102-113.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, 2nd Edition, Wiley, New York.
- Keser, A. (2009). Tükenmişlik sendromu. A. Keser, G. Yılmaz, S. Yürür (Ed.) *Çalışma Yaşamında Davranış içinde* (s.463-475). 1. Basım, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. 12. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Kong, F. & Zhao, J. (2013). Affective mediators of the relationship between trait emotional intelligence and life satisfaction in young adults. *Personality and Individual Differences*, 54, 197-201.
- Kafetsios, K., Anagnostopoulos, F., Lempesis, E., & Valindra, A. (2014). Doctors' emotion regulation and patient satisfaction: A social-functional perspective. *Health Communication*, 29, 2, 205-214.
- Kwak, C., Chung, B.Y., Xu, Y. & Eun-Jung, C. (2010). Relationship of job satisfaction with perceived organizational support and quality of care among South Korean nurses: A questionnaire survey *International Journal of Nursing Studies*, 47, 1292-1298.

- Lane, R.D., Quinlan, D.M., Schwartz, G.E., Walker, P., & Zeitlin, S.B. (1990). The levels of emotional awareness scale: A cognitive developmental measure of emotion. *Journal of Personality Assessment*, 55, 124-134.
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E. ve Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21, 243-255.
- Liang, J., Farh, C.I.C., Farh, J., (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55, 71-92.
- Lindsley, D. H., Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 20, 645-678.
- Linley, A. (2009) Positive psychology (history). In S. Lopez (ed.) *The Encyclopedia of Positive Psychology* (pp. 742–6). Chichester: Blackwell Publishing Ltd.
- Liu, L., Hu, S., Wang, L., Sui, G. & Ma, L. (2013). Positive resources for combating depressive symptoms among Chinese male correctional officers: Perceived organizational support and psychological capital. *BMC Psychiatry*, 13, 89.
- Liu, Y. (2013). Mediating effect of positive psychological capital in Taiwan's life insurance industry. *Social Behavior and Personality*, 41, 109-112.
- Loi, R., Ao, O.K.Y. ve Xu, A.J. (2014). Perceived organizational support and coworker support as antecedents of foreign workers' voice and psychological stress. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 23-30.
- Lopes, P.N., Salovey, P., Cote, S., ve Beers, M. (2004). Emotional regulation abilities and the quality of social interaction. *Emotion*, 5, 113-118.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.

- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J. & Peterson, S.J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 41-67.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S., Combs, G.M. (2006). Psychological capital development: A micro intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 818-827.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 247-269.
- Luthans, F. Avolio, B.J., Avey, J.B. ve Norman, S.M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron & J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (s. 241-261). San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- Luthans, F., & Avolio, B.J. (2009). Inquiry unplugged: Building on Hackman's potential perils of POB. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 323-328.
- Luthans, K.W. ve Jensen, S.M. (2005). The linkage between psychological capital and commitment to organizational mission: A study of nurses. *The Journal of Nursing Administration*, 35, 304-310.



- Luthans, F., Luthans, K.W., Luthans, B.C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B.J., & Avey, J.B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2007b). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C.M., Avolio, B.J. (2007a). *Psychological Capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Maddux, J. E. (2002). Self-efficacy: The power of believing you can. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (s. 257-276). Oxford, UK: Oxford University.
- Maslach C. (1976). Burned-out. *Human Behaviour*, 5,16-22.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In Schaufeli, W.B., Maslach, C. and Marek, T. (Ed), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (s.19-32), Washington, DC: Taylor & Francis.
- Maslach, C. and Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S.E. & Leiter, M.P. (1996). *MBI: The Maslach Burnout Inventory: Manual*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.

- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslow, A. H. (1954) *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Masten, A.S. (1994). Resilience in individual development. Successful adaptation despite risk and adversity. In: J.L. Johnson, S.A. Wiechelt. Introduction to the Special Issue on Resilience. *Substance Use & Misuse*, 39, 657-670.
- Masten, A. S. (1999). Resilience comes of age: Reflections on the past and outlook for the next generation of research. In M. D. Glantz, J. Johnson, & L. Huffman (Eds.), *Resilience and development: Positive life adaptations* (s. 282-296). New York: Plenum.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience process in development. *American Psychologist*, 56, 227-239.
- Masten, A. S., & Garmezy, N. (1985). Risk, vulnerability, and protective factors in the developmental psychopathology. In B. B. Lahey & A. E. Kazdin (Eds.), *Advances in clinical child psychology* (s. 1-51). New York: Plenum.
- Masten, A. S., ve Reed, M. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (s. 74-88). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mauss, M. (1967). *The gift: Forms and functions of exchange in archaic societies*. New York: Norton.

- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: educational implications* (s. 3-34). New York: Basic Books.
- Mayer, J.D., Caruso, D. ve Salovey, P. (1998). Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS).
- Mayer, J.D., Caruso, D. ve Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
- Mayer, J.D., Salovey, P. ve Caruso, D. (2002). The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Toronto, Ontario : Multi-Health Systems.
- McGee, G. W. & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- Melges, R., & Bowlby, J. (1969). Types of hopelessness in psychopathological processes. *Archives of General Psychiatry*, 20, 690-699.
- Mellao, N. & Monico, L.M. (2013). The relation between emotional intelligence and psychological capital of employees. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2, 545-550.
- Meydan, C.M. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay yayıncılık.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extensions and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-555.

- Meyer, J.P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1984). Testing the side bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Miller, B.K., & Werner, S. (2005). Factors influencing the inflation of Task performance ratings for workers with disabilities and contextual performance ratings for their co-workers. *Human Performance*, 18(3), 309-329.
- Molm, L. D. (1994). Dependence and risk: Transforming the structure of social exchange. *Social Psychology Quarterly*, 57, 163-176.
- Moon, T.W. ve Hur, W.M. (2011). Emotional Intelligence, Emotional Exhaustion, and Job Performance. *Social Behavior and Personality*, 39(8), 1087-1096.
- Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C., Schimt, J.M. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance behaviours. *Human Performance*, 10(2),71-83.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Murphy, L. B. (1974). Coping, vulnerability, and resilience in childhood. In G. V. Coelho, D. A. Hamburg, & J. E. Adams (Eds.), *Coping and adaptation* (s. 69-100). New York: Basic Books.

- Muse, L. A., & Stamper, C. L. (2007). Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance. *Journal of Managerial Issues*, 19(4), 517-535.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 528-537.
- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. G. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17 (4), 380-391.
- Oğuzberk, M. ve Aydın, A. (2008). Ruh sağlığı çalışanlarında tükenmişlik. *Klinik Psikiyatri*, 11, 167-179.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Overeem, K. (2011) Doctor performance assessment: development and impact of a new system. Radboud Unversiteit, Nijmegen.
- Overeem, K. (2012). Doctor performance assessment: development and impact of a new system. *Perspectives on Medical Education*, 1(2), 98-100.
- Önder, Ç. & Basim, N. (2008). Examination of developmental models of occupational burnout using burnout profiles of nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 64(5), 514-523.
- Özer, P. S., Topaloğlu, T. & Özmen, T. N. Ö. (2013). Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 13, 437-447.

- Periard, D.A. & Burns, G.N. (2014). The relative importance of Big Five Facets in the prediction of emotional exhaustion. *Personality and Individual Differences*, 63, 1-5.
- Peterson, C. (1999). Personal control and well-being. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-Being: The foundations of hedonic psychology* (s. 288–301). New York: Russell Sage.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55, 44–55.
- Peterson, C. (2006). *A Primer in Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Peterson, C. ve Steen, T. A. (2002). Optimistic Explanatory Style. In C. R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *The handbook of positive psychology* (s. 244-256). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Peterson, C., & Bossio, L. (1991). *Health and optimism*. New York: Free Press.
- Peterson, C., & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (1984). Causal explanations as a risk factor for depression: Theory and evidence. *Psychological Review*, 91, 347-374.
- Peterson, C., Schulman, P., Castellon, C., & Seligman, M. E. P. (1992). CAVE: Content analysis of verbatim explanations. In C. P. Smith (Ed.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (s. 383-392). New York: Cambridge University Press.
- Peterson, C., Semmel, A., von Baeyer, C., Abramson, L. Y., Metalsky, G. I., & Seligman, M. E. P. (1982). The Attributional Style Questionnaire. *Cognitive Therapy and Research*, 6, 287-299.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(1), 26-31.

- Peterson, S.J., Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. ve Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64, 427-450.
- Plomin, R., Scheier, M. F., Bergeman, C. S., Pedersen, N. L., Nesselroade, J. R. & McClearn, G.E. (1992). Optimism, pessimism and mental health: A twin/adoption analysis. *Personality and Individual Differences*, 13, 921-930.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y., Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Porter, L.W. & Smith, F.J. (1970). The etiology of organizational commitment. Unpublished paper, University of California, Irvine.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Rafferty, A.E. & Griffin, M.A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 37-61.
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., 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.
- Reivich, K., & Shatte, A. (2002). *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. New York: Random House.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Richardson, G. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58, 307-321.
- Riggle, R.J., Edmondson, D. R., ve Hansen, J.D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62, 1027-1030.
- Ritzer, G. & Trice, H.M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side bet theory. *Social Forces*, 47, 475-479.
- Robbins, S.P. Decenzo, D.A. ve Coulter, M. (2011). *Fundamentals of Management*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. & Campbell, T.T. (2010) *Organizational Behaviour*. Harlow (UK): Pearson Education Limited.
- Roberts, L. M. (2006). Shifting the lens on organizational life: The added value of positive scholarship. *Academy of Management Review*, 31, 292-305.
- Rode, J. C., Mooney, C. H., Arthaud-Day, M. L., Near, J. P., Baldwin, T. T., Rubin, R. S. ve Bommer, W. H. (2007). Emotional intelligence and individual performance:



Evidence of direct and moderated effects. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 399-421.

Rubin, M. M. (1999). Emotional intelligence and its role in mitigating aggression: A correlational study of the relationship between emotional intelligence and aggression in urban adolescents. Unpublished Dissertation, Immaculata College, Immaculata, Pennsylvania.

Ryff, C., ve Singer, B. (2003). Flourishing under fire: Resilience as a prototype of challenged thriving. In C. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (s. 15-36). Washington, DC: American Psychological Association.

Sağlık Bakanlığı, “1928-2012 yılları itibarı ile Türkiye’deki doktor ve hemşire sayısı”. Alındığı yer: Türkiye İstatistik Kurumu Web Sayfası {[http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1095](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1095)}, [Erişim tarihi: 01.02.2014].

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), 185-211.

Salovey, P., Mayer, J.D. ve Caruso, D. (2002). The Positive Psychology of Emotional Intelligence. In C. R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *The handbook of positive psychology* (s.159-171). Oxford, UK: Oxford University Press.

Sayıl, I., Haran, S., Ölmez, Ş. ve Özgüven, H.D. (1997). Ankara Üniversitesi Hastaneleri’nde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri. *Kriz Dergisi*, 5(2), 71-77.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2008). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14, 204-220.

Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.

- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy and Research*, 16, 201-228.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A re-evaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1063-1078.
- Scheier, M., Matthews, K., Owen, J., Magovern, G., Lefebvre, R., et al. (1989). Dispositional optimism and recovery from coronary artery bypass surgery: The beneficial effects of physical and psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1024-1040.
- Schlaerth, A., Ensari, N. ve Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 126-136.
- Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism. *American Psychologist*, 56, 250-263.
- Schutte, N.S., Malouf, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J., Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.
- Seligman, M. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Seligman, M. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free Press.
- Seligman, M. E. P. (1991). *Learned optimism*. New York: Knopf.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *The handbook of positive psychology* (s. 3-9). Oxford, UK: Oxford University Press.

- Seligman, M.E.P. (1998). Building human strength: Psychology's forgotten mission, in APA Monitor, January, 29(1).
- Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Shen, Y., Jackson, T., Ding, C., Yuan, D., Zhao, L., Dou, Y., Zhang, Q. (2014). Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: Organizational identification as a mediator. *European Management Journal*, 32, 406-412.
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (s.25-48) New York: Wiley
- Smith, C. (2008). Positive psychology mind map. Alındığı yer: {[http://www.positivepsychology.org.uk/images/stories/files/Claire\\_Smith\\_MM.pdf](http://www.positivepsychology.org.uk/images/stories/files/Claire_Smith_MM.pdf)}, [Erişim tarihi: 01.11.2013].
- Snyder, C. R. (1994). *The psychology of hope: You can get there from here*. New York: Free
- Snyder, C. R. (1995). Managing for high hope. *R&D Innovator*, 4(6), 6-7.
- Snyder, C. R. (2000). Hypothesis: There is hope. In C. R. Snyder Handbook (Ed.), *Of hope: Theory, measures, and applications*. San Diego, CA: Academic Press.
- Snyder, C. R., Berg, C., Woodward, J. T., Gum, A., Rand, K. L., Wroblewski, K. K., vd. (2005). Hope against the cold: Individual differences in trait hope and acute pain tolerance on the cold pressor task. *Journal of Personality*, 73(2), 287-312.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., & Harney, R. (1991). The will and the ways:

Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 570-585.

Snyder, C. R., Lapointe, A. B., Crowson Jr., J. J., & Early, S. (1998). Preferences of high- and low-hope people for self-referential input. *Cognition & Emotion*, 12, 807-823.

Snyder, C. R., Sympson, S. C., Michael, S. T., & Cheavens, J. (2000b). Optimism and hope constructs: Variants on a positive expectancy theme. In E. C. Chang (Ed.), *Optimism and pessimism: Implications for theory, research, and practice* (s.101-123). Washington, DC: American Psychological Association.

Snyder, C.R. ve Lopez, S. J. (2007). *Positive Psychology: The scientific and practical explorations of human strengths*. Thousand Oaks, California, US: Sage Publications, Inc.

Snyder, C.R., Feldman, D.B., Taylor, J.D., Schroeder, L.L., Adams, V.H. (2000a). The roles of hopeful thinking in preventing problems and enhancing strengths. *Applied & Preventive Psychology*, 9, 249-270.

Snyder, C.R., Irving, L., & Anderson, J. (1991). Hope and health: Measuring the will and the ways. In C.R. Snyder & D.R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology* (s. 285-305). Elmsford, NY: Pergamon.

Snyder, C.R., Rand, L.K., ve Sigmon, D.R. (2002). Hope Theory: A member of the positive psychology family. In C. R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *The handbook of positive psychology* (s. 257-276). Oxford, UK: Oxford University Press.

Spearman, C. (1904). General intelligence, objectively determined and measured. *American Journal of Psychology*. 15, 201-293.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.

- Springer, J. G. (2011). A study of job motivation, satisfaction, and performance among bank employees. *The Journal of Global Business Issues*, 5 (1), 29-42.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Staples, D.S., Hulland, J.S. & Higgins, C.A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10, 6, 758-776.
- Steffen, L. E. ve Smith, B. W. (2013). The influence of between and within-person hope among emergency responders on daily affect in a stress and coping model. *Journal of Research in Personality*, 47, 738-747.
- Steiger, J.H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173-180.
- Story, J.S.P., Youssef, C.M., Luthans, F., Barbuto, E.J. & Bovaird, J. (2013). Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: Does distance and quality of relationship matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 2534-2553.
- Sun, T., Zhao, X.W., Yang, L.B. & Fan, L. H. (2011). The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: A structural equation approach. *Journal of Advanced Nursing*, 68(1), 69-79.
- Sy, T., Tram, S. ve O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 461-473.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel ilkeler ve Lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.

- Thanacoody, P.R., Newman, A. ve Fuchs, S. (2014). Affective commitment and turnover intentions among healthcare professionals: The role of emotional exhaustion and disengagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1841-1857.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Top, M. (2013). Organizational Variables on Nurses' Job Performance in Turkey: Nursing Assessments. *Iranian Journal of Public Health*, 42(3), 261-271.
- Tugade, M. M., Fredrickson, B. and Barrett, L. F. (2004) Psychological resilience and positive emotional granularity: examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of Personality*, 72, 1161-1190.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17 (2), 183-206.
- Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük, Alındığı yer: {[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52ab62b9ea44c6.57448560](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52ab62b9ea44c6.57448560)} [Erişim tarihi: 01.11.2013].
- Van de Van, B., Van den Tooren, M. & Vlerick, P. (2013). Emotional job resources and emotional support seeking as moderators of the relation between emotional job demands and emotional exhaustion: A two-wave panel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 1-8.
- Van Dyne, L., LePine, J.A., 1998. Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Walumbwa, F., Wang, P., Lawler, J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 515-530.

- Walumbwa, F.O., Peterson, S.J., Avolio, B.J., Hartnell, C.A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63, 937-963.
- Walters, G. ve Raybould, M. (2007). Burnout and perceived organisational support among front-line hospitality employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14, 144-156.
- Wang, Y., Chang, Y., Fu, J. & Wang, L. (2012). Work-family conflict and burnout among Chinese female nurses: The mediating effect of psychological capital. *BMC Public Health*, 12, 915.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. ve Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 5-21.
- Wang, Y., Liu, L., Wang, J. & Wang, L. (2012). Work-family conflict and burnout among chinese doctors: The mediating role of psychological capital. *Journal of Occupational Health*, 54, 232-240.
- Wang, P., & Walumbwa, F. O. (2007). Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology*, 60, 397-427.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.
- Wasti, S. A. (2009). Örgütsel bağlılık kavramı, odakları, öncül ve sonuçları. A. Keser, G. Yılmaz, S. Yürür (Ed.) *Çalışma Yaşamında Davranış içinde* (s.17-38). 1. Basım, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Waterman, R. H., Waterman, J. A., & Collard, B. A. (1994). Toward a career-resilient workforce. *Harvard Business Review*, 72(4), 87-95.

- Watson, D., & Clark, L. A. (1994). *The PANAS-X: Manual for the positive and negative affect schedule-Expanded form*. Iowa City, IA: The University of Iowa.
- Wayne S. J., Shore L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wechsler, D. (1958). *The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence*, Baltimore: Williams & Wilkins Company.
- Werner, E. E. (2005). Resilience research: Past, present, and future. In R. D. Peters, B. Leadbeater, & R. J. McMahon (Eds.), *Resilience in children, families and communities: Linking context to practice and policy*, (s. 3-12). New York, NY: Kluwer/Plenum Press.
- Werner, E. E., & Smith, R. S. (1982). *Vulnerable but invincible: A study of resilient children*. New York: McGraw-Hill.
- Werner, E. E., & Smith, R. S. (1992). *Overcoming the odds: High risk children from birth to adulthood*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Wong, C. S. & Law, K.S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (4), 438-448.



- Wright, T.A., & Hobfoll, S.E. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *Journal of Business and Management*, 9, 389-406.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2003). Immigrant psychological capital: Contribution to the war for talent and competitive advantage. *Singapore Nanyang Business Review*, 2(2), 1-14.
- Youssef, C., & Luthans, F. (2005). Resiliency development of organizations, leaders & employees: Multi-level theory building for sustained performance. In W. Gardner, B. Avolio, & F. Walumbwa (Eds.), *Monographs in leadership and management: Volume 3. Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (s. 303-343). Oxford, UK: Elsevier.
- Youssef, C.M. ve Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774-800.
- Zaccaro, S. J., Blair, V., Peterson, C., & Zazanis, M. (1995). Collective efficacy. In J. E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application* (s.305-328). New York: Plenum.

## EKLER

### EK: Psikolojik Sermaye Ölçeği İzin Formu

● [info@mindgarden.com](mailto:info@mindgarden.com)

To Me

Dear M.GOKHAN BITMIS,

Use the following link(s) to access the file(s) you requested:

Sincerely yours,  
Mind Garden, Inc.  
[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)



[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: *Psychological Capital Questionnaire*

Authors: *Fred Luthans, Bruce Avolio & James Avey*

Copyright: *2007 by Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey*

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Vicki Jaimez  
Mind Garden, Inc.  
[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)