



T.C.
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DIŞSAL VE İÇSEL MOTİVASYON İLE PSİKOLOJİK SERMAYE
ETKİLEŞİMİNİN İŞ TATMİNİ VE PERFORMANSA ETKİLERİ

DOKTORA TEZİ

Mecbure YARDIM

Niğde
Kasım, 2017

T.C.
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**DIŞSAL VE İÇSEL MOTİVASYON İLE PSİKOLOJİK SERMAYE
ETKİLEŞİMİNİN İŞ TATMİNİ VE PERFORMANSA ETKİLERİ**

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Mecbure YARDIM

Danışman : Prof.Dr. Selen DOĞAN

Üye : Prof.Dr. Azmi YALÇIN

Üye : Doç.Dr. Fatih ÇETİN

Üye : Yrd. Doç.Dr. Ali Eren ALPER

Üye : Yrd.Doç.Dr. Musa ŞANAL

Niğde

Kasım, 2017

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Dışsal ve İçsel Motivasyon ile Psikolojik Sermaye Etkileşiminin İş Tatmini ve Performansa Etkileri**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde tez yazım klavuzuna uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım 17/11/2017.

Mecbure YARDIM

ONAY SAYFASI

Prof.Dr.Selen DOĞAN danışmanlığında Mecbure YARDIM tarafından hazırlanan “**Dışsal ve İçsel Motivasyon ile Psikolojik Sermaye Etkileşiminin İş Tatmini ve Performansa Etkileri** ” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tarih : 17 / 11 / 2017

JÜRİ :

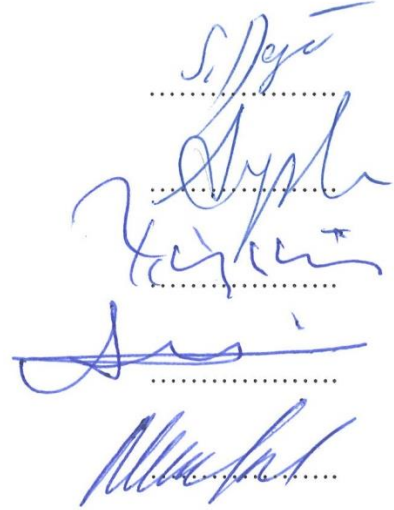
Danışman : **Prof.Dr.Selen DOĞAN**

Üye : **Prof.Dr. Azmi YALÇIN**

Üye : **Doç.Dr. Fatih ÇETİN**

Üye : **Yrd.Doç.Dr. Ali Eren ALPER**

Üye : **Yrd.Doç.Dr. Musa ŞANAL**



.....
.....
.....
.....
.....

ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun Tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Hünkar GÜLER
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu alıŐma, SOB2015-01DOKTEP no'lu proje kapsamında Niğde Ömer Halisdemir Őniversitesi Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Projeleri KoordinatŐrluĐu tarafından desteklenmiŐtir.



ÖNSÖZ

Bu çalışmada dışsal motivasyon, içsel motivasyon, psikolojik sermaye, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Alan yazında bu değişkenler arasındaki ilişkileri bir arada ele alan çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın hem alan yazına hem de uygulayıcı ve araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada bana destek olan, bilimiyle beni aydınlatan, enerjisiyle beni motive eden ve geniş bakış açısıyla bana yol gösteren değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Selen DOĞAN'a sonsuz teşekkür ederim. Benden yol göstericiliğini, görüşlerini ve yardımını esirgemeyen kıymetli hocam Prof.Dr. Murat AKIN'a, Tez İzleme Komitemde yer alan bilgisini, tecrübesini ve desteğini benden esirgemeyen çok kıymetli hocam Doç.Dr. Fatih ÇETİN'e, yine Tez İzleme Komitemde yer alan ve bana yol gösteren Yrd. Doç. Dr. Ali Eren ALPER hocama teşekkürü borç bilirim.

Son olarak; hayatımı anlamlandıran ve varlığına şükrettiğim kızım Bilge'ye ve aileme teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

Mecbure YARDIM

Niğde, 2017

ÖZET
DOKTORA TEZİ

DIŞSAL VE İÇSEL MOTİVASYON İLE PSİKOLOJİK SERMAYE
ETKİLEŞİMİNİN İŞ TATMİNİ VE PERFORMANSA ETKİLERİ

YARDIM, Mecbure

İŞletme Anabilim Dalı

Tez DanıŐmanı: Prof.Dr.Selen DOĞAN

Kasım 2017, 214 Sayfa

Bu çalışmada, dışsal motivasyon, içsel motivasyon, psikolojik sermaye, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler, Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı bankalardaki 423 iş grenle anket kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu araştırma sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizi yöntemiyle incelenmiştir. İlgili alan yazında bu değişkenlerle ilgili çalışmalar olmakla birlikte, bu değişkenler arasındaki ilişkileri tüm olarak ele alan çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmayla alan yazındaki bu eksikliğin giderileceği dŐnlmektedir. Yapılan analizler sonucunda dışsal motivasyonun psikolojik sermaye, iş tatmini ve performansı pozitif yönde etkilediği, psikolojik sermayenin dışsal motivasyon ve iş tatmini, dışsal motivasyon ve performans arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkide ve psikolojik sermaye ile performans arasındaki ilişkide içsel motivasyonun aracılık ettiği tespit edilmiştir. Araştırmada, elde edilen sonuçlarla alan yazına kavramsal olarak da katkı sağlanacağı dŐnlmektedir.

Bu alıŐma, iş görenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yükseltilmesinde dışsal motivasyon faktörlerinin daha etkili kullanılması gerektiği, iş görenlerin olumlu yönlerinin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi ile içsel motivasyonlarının artacağı, bu etkileşimler ile iş görenlerin iş tatmin ve performans düzeylerinin daha çok artacağı konusunda katkı sağlamaktadır. Bu alıŐma ile hem uygulayıcılara hem de araştırmacılara öneriler de sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon, Psikolojik Sermaye, İş Tatmini, Performans.



ABSTRACT
DOCTORAL THESIS

**THE IMPACT OF INTERACTIONS OF EXTRINSIC, INTRINSIC
MOTIVATION AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON JOB
SATISFACTION AND PERFORMANS**

YARDIM, Mecbure

Business Administration

Supervisor: Proffesor Selen DOĞAN

November 2017, 214 Pages

The aim of this study was to determine the relationship between extrinsic motivation, intrinsic motivation, psychological capital, job satisfaction, and performance. Relations among the variables were conducted using questionnaires with 423 employees in the banks registered to Kahramanmaraş Chamber of Commerce and Industry. As a result of this research, the relationships among the variables of the questionnaires were analyzed by correlation and hierarchical regression analysis. Although there were studies about these variables in the related field in the literature, there was no study that deals with the relation between these variables as a whole. With this study, it was thought that this deficiency in the literature may be eliminated. As a result of the analyzes, it was found that extrinsic motivational factors affect psychological capital, job satisfaction and performance positively, psychological capital has been found to be a mediating effect between extrinsic motivation and job satisfaction, extrinsic motivation, and performance. Intrinsic motivation played mediator roles in between psychological capital and job satisfaction, and between psychological capital and performance. It was thought that the research may contribute conceptually to the field literature with these results.

This study contributes to significant roles improvement of psychological capital of employees, use of extrinsic motivational factors effectively, improvement and strengthening of positive aspects of employees and increase of intrinsic motivation, job satisfaction and performance. With this study, proposals have been presented to both practitioners and researchers.

Keywords: Extrinsic Motivation, Intrinsic Motivation, Psychological Capital, Job Satisfaction, Performance



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
TEŞEKKÜR	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
EKLER LİSTESİ.....	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	2
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	3
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	4
1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	5
1.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	6

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE ALAN YAZIN TARAMASI

2.1. MOTİVASYON.....	7
2.1.1. Motivasyon Kavramı	7
2.1.2. Motivasyon Süreci	9
2.1.3. Motivasyonun Önemi	9
2.2. DIŞSAL MOTİVASYON VE İÇSEL MOTİVASYON	10
2.2.1. Dışsal Motivasyon	10
2.2.2. İçsel Motivasyon.....	11
2.2.3. Motivasyon Faktörleri.....	12
2.2.3.1. Dışsal Motivasyon Faktörleri	12
2.2.3.1.1. Ücret.....	13

2.2.3.1.2. Ücret Artışı.....	13
2.2.3.1.3. Kâra Katılma	14
2.2.3.1.4. Ekonomik Ödüller.....	14
2.2.3.1.5. Statü.....	15
2.2.3.1.6. Çalışma Ortamı ve Koşulları.....	15
2.2.3.1.7. Terfi ve Eğitim İmkanları.....	15
2.2.3.1.8. Yönetim Tarzı	16
2.2.3.1.9. İş Güvencesi	16
2.2.3.2. İçsel Motivasyon Faktörleri.....	16
2.2.3.2.1. İşin Kendisi	17
2.2.3.2.2. Çalışmada Bağımsızlık.....	17
2.2.3.2.3. Başarı ve Gelişme	18
2.2.3.2.4. Yetki ve Sorumluluk	18
2.2.3.2.5. İşin Saygınlığı	19
2.2.3.2.6. Geri bildirim.....	19
2.2.4. Dışsal Motivasyon ve İçsel Motivasyona Kuramlarla Bakış.....	19
2.2.5. Dışsal ve İçsel Motivasyon ile İlgili Yapılan Araştırmalar	24
2.3. POZİTİF PSİKOLOJİ VE PSİKOLOJİK SERMAYE	27
2.3.1. Pozitif Psikolojinin Tanımı.....	28
2.3.2. Pozitif Psikolojinin Tarihsel Gelişimi.....	29
2.3.3. Pozitif Psikolojinin Amacı ve Önemi	30
2.3.4. Pozitif Psikolojinin İlişkili Olduğu Kavramlar.....	31
2.3.5. Pozitif Örgütsel Davranış.....	32
2.3.6. Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu	33
2.3.7. Psikolojik Sermaye ve Diğer Sermaye Türleri	36
2.3.7.1. Rekabet Avantajı Sağlamada Psikolojik Sermayenin Rolü	37
2.3.7.2. Beşerî Sermaye.....	40
2.3.7.3. Sosyal Sermaye	41
2.3.8. Psikolojik Sermayenin Bileşenleri.....	44
2.3.8.1. Öz Yeterlilik	44
2.3.8.2. İyimserlik.....	49
2.3.8.3. Umut.....	52
2.3.8.4. Psikolojik Dayanıklılık.....	54
2.3.9. Psikolojik Sermayenin Diğer Kavramlarla İlişkileri	56

2.3.10. Psikolojik Sermaye ile İlgili Yapılan Araştırmalar.....	58
2.4. İŞ TATMİNİ.....	63
2.4.1. İş Tatmininin Tanımı	64
2.4.2. İş Tatminin Önemi	65
2.4.3. İş Tatmininin Boyutları.....	65
2.4.4. İş Tatminsizliği	66
2.4.5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	67
2.4.5.1. Bireysel Faktörler	68
2.4.5.1.1. Yaş.....	69
2.4.5.1.2. Cinsiyet	69
2.4.5.1.3. Medeni Durum	69
2.4.5.1.4. Eğitim.....	70
2.4.5.1.5. Çalışma Süresi ve Tecrübe.....	71
2.4.5.1.6. Kişilik.....	71
2.4.5.2. Örgütsel Faktörler.....	72
2.4.5.2.1. İşin Kendisi ve Özelliği.....	72
2.4.5.2.2. Ücret.....	73
2.4.5.2.3. Terfi ve Yükselme Olanakları.....	74
2.4.5.2.4. Ödüllendirme.....	74
2.4.5.2.5. Yönetim Tarzı	74
2.4.5.2.6. Çalışma Koşulları.....	75
2.4.5.2.7. İletişim.....	75
2.4.6. İş Tatmini İle İlişkili Kuramlar	76
2.4.6.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	76
2.4.6.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	77
2.4.6.3. Eşitlik Kuramı	77
2.4.6.4. İş Özellikleri Kuramı.....	78
2.4.6.5. Cornell Modeli	79
2.4.7. İş Tatmininin Sonuçları	80
2.4.7.1. İşten Ayrılma Niyeti.....	80
2.4.7.2. İş Gören Devri	81
2.4.7.3. Devamsızlık.....	82
2.4.7.4. Stres	82
2.4.7.5. Yaşam Tatmini	83

2.4.7.6. Yabancılaşma	83
2.4.7.7. Fiziksel ve Ruhsal Sorunlar.....	84
2.4.8. İş Tatmini ile İlgili Yapılan Araştırmalar	84
2.5. PERFORMANS	88
2.5.1. Performans Kavramı	88
2.5.2. Performansın Önemi	90
2.5.3. Bireysel Performans ve Örgütsel Performans Arasındaki Fark.....	91
2.5.4. Performans Boyutları.....	92
2.5.4.1. Görev Performansı	92
2.5.4.2. Bağlamsal Performans.....	93
2.5.5. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklar.....	94
2.5.6. Performans ile İlgili Yapılan Araştırmalar	95
2.6. DIŞSAL VE İÇSEL MOTİVASYON, PSİKOLOJİK SERMAYE, İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER	100
2.6.1. Dışsal ve İçsel Motivasyon, Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiler.....	100
2.6.2. Psikolojik Sermaye ve İş Tatmini Arasındaki İlişki	100
2.6.3. Psikolojik Sermaye ve Performans Arasındaki İlişki	101
2.6.4. Dışsal ve İçsel Motivasyon ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	103
2.6.5. Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki... 105	
2.6.6. İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişki	106
2.6.7. Dışsal Motivasyon, Psikolojik Sermaye, İçsel Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi.....	109
2.6.8. Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon, Psikolojik Sermaye ve Performans İlişkisi.....	111
2.6.9. Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişki	113

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	115
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	115
3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM	117

3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	118
3.4.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	120
3.4.2. Motivasyon Ölçeği.....	124
3.4.3. İş Tatmin Ölçeği	126
3.4.4. Performans Ölçeği	128
3.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	131

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

4.1. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER.....	132
4.2. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	133
4.3. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER	135
4.4. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ....	138
4.4.1. Dışsal Motivasyonun İş Tatminine Etkisi.....	138
4.4.2. Dışsal Motivasyonun Psikolojik Sermayeye Etkisi	140
4.4.3. Psikolojik Sermayenin İş Tatminine Etkisi	141
4.4.4. İçsel Motivasyonun İş Tatminine Etkisi	142
4.4.5. Psikolojik Sermayenin İçsel Motivasyona Etkisi	143
4.4.6. Dışsal Motivasyonun Performansa Etkisi.....	144
4.4.7. Psikolojik Sermayenin Performansa Etkisi.....	145
4.4.8. İçsel Motivasyonun Performansa Etkisi	146
4.4.9. Dışsal Motivasyonun İçsel Motivasyona Etkisi.....	147
4.4.10. İş Tatmininin Performansa Etkisi	148
4.4.11. Dışsal Motivasyonun Performansa Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü	149
4.4.12. İçsel Motivasyonun Performansa Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü	150
4.4.13. Psikolojik Sermayenin Performansa Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü	151
4.4.14. Dışsal Motivasyonun İş Tatminine Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü.....	152

4.4.15. Dışsal Motivasyonun Performansa Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü.....	153
4.4.16. Psikolojik Sermayenin Performansa Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü.....	154
4.4.17. Psikolojik Sermayenin İş Tatminine Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü.....	155
4.4.18. Dışsal Motivasyonun İş Tatminine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü.....	156
4.4.19. Dışsal Motivasyonun Performansa Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü.....	157
4.4.20. Dışsal Motivasyonun İçsel Motivasyona Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü.....	158

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ.....	160
5.2. ÖNERİLER	171
KAYNAKLAR	175
EKLER.....	204
ÖZ GEÇMİŞ.....	213

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1: Rekabet Avantajı Sağlamada Kullanılan Bazı Kaynakların Özellikleri.....	39
Tablo 2.2: Beşeri, Sosyal ve Psikolojik Sermaye Yönetimi Örnek Teknikler.....	43
Tablo 3.1: Yaygın Olarak Kullanılan Uyum İndeksleri.....	120
Tablo 3.2: Psikolojik Sermaye Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	121
Tablo 3.3: Psikolojik Sermaye Ölçeği Maddelere İlişkin Faktör Yükleri	122
Tablo 3.4: İçsel ve Dışsal Motivasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	124
Tablo 3.5: İş Tatmin Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	126
Tablo 3.6: Bileşenler Matrisi	127
Tablo 3.7: Ortak Varyans Tablosu.....	128
Tablo 3.8: Performans (Bağlamsal ve Görev Performansı) Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	129
Tablo 4.1: Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistik Sonuçları	132
Tablo 4.2: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Verilerin Dağılımı.....	134
Tablo 4.3: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar.....	137
Tablo 4.4: Dışsal Motivasyonun İş Tatminine Etkisine İlişkin Analiz Bulguları.....	139
Tablo 4.5: Dışsal Motivasyonun Psikolojik Sermayeye Etkisine İlişkin Analiz Bulguları	140
Tablo 4.6: Psikolojik Sermayenin İş Tatminine Etkisine İlişkin Analiz Bulguları ..	141
Tablo 4.7: İçsel Motivasyonun İş Tatminine Etkisine İlişkin Analiz Bulguları	142
Tablo 4.8: Psikolojik Sermayenin İçsel Motivasyona Etkisine İlişkin Analiz Bulguları	143
Tablo 4.9: Dışsal Motivasyonun Performansa Etkisine İlişkin Analiz Bulguları	144
Tablo 4.10: Psikolojik Sermayenin Performansa Etkisine İlişkin Analiz Bulguları.	145
Tablo 4.11: İçsel Motivasyonun Performansa Etkisine İlişkin Analiz Bulguları	146
Tablo 4.12: Dışsal Motivasyonun İçsel Motivasyona Etkisine İlişkin Analiz Bulguları	147
Tablo 4.13: İş Tatmininin Performansa Etkisine İlişkin Analiz Bulguları	148
Tablo 4.14: Dışsal Motivasyonun Performansa Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları	149

Tablo 4.15: İçsel Motivasyonun Performansa Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları	150
Tablo 4.16: Psikolojik Sermayenin Performansa Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları	151
Tablo 4.17: Dışsal Motivasyonun İş Tatminine Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları	152
Tablo 4.18: Dışsal Motivasyonun Performansa Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları	153
Tablo 4.19: Psikolojik Sermayenin Performansa Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları	154
Tablo 4.20: Psikolojik Sermayenin İş Tatminine Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları	155
Tablo 4.21: Dışsal Motivasyonun İş Tatminine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları	156
Tablo 4.22: Dışsal Motivasyonun Performansa Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları	157
Tablo 4.23: Dışsal Motivasyonun İçsel Motivasyona Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları	158
Tablo 4.24: Araştırma Modeline Ait Hipotezlerin Sonuçları	159

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1: Rekabet Avantajı Sağlayan Sermaye Çeşitleri.....	38
Şekil 2.2: İş Özellikleri Modeli	110
Şekil 3.1: Araştırma Modeli	116
Şekil 3.2: Psikolojik Sermaye Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktıları.....	123
Şekil 3.3: İçsel ve Dışsal Motivasyon Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktıları.....	125
Şekil 3.4: Performans (Görev ve Bağlamsal) Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktıları .	130



SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Adı geçen eser	a.g.e
Adı geçen makale	a.g.m
Çok yazarlı eserlerde ilk yazarlardan sonrakiler	vd.
Editörler	Eds.
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	ÖVD
Pozitif Örgütsel Davranış	POB
Pozitif Örgütsel Davranış Okulu	POS
Psikolojik Sermaye	PsyCap
Study Engagement	SE
ve benzeri / ve benzerleri	vb.

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Anket Formu.....	210
-------------------------------	-----



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin yaşadığı en önemli sorunlardan birisi iş görenleri örgüte bağlı hale getirecek motivasyon faktörlerini bilmek ve iş görenlerin performansından sonuna kadar yararlanabilmektir. İş görenler örgütlerin sahip olduğu maddi kaynaklardan çok daha önemli hale gelmiştir. Örgütün genel olarak verimli olması performansının yüksek olması, etkin bir örgüt yapısının oluşturulması iş görenlerle sağlanabilir. Örgütün bu en önemli kaynağının farkında olması ve buna göre bir yol haritası çizmesi beklenmektedir. Örgüt çalışanlarının bilgileri, becerileri, yetenekleri, iş görenlerin ilişkileri, iş görenlere karşı duyulan güven gibi unsurların yüksek düzeyde olması örgütün başarısını da etkilemektedir. Ayrıca son dönemlerde çalışanların ruhsal durumları, pozitif olmalarının da örgütün başarısını etkileyeceği bilinmektedir. İş görenlerin en önemli kaynak olarak görülmesi onlara ait bilgi, beceri, yetenek, ilişkilerini, kişisel özelliklerini ve psikolojik durumlarını da önemli hale getirmiştir. Bu nedenle son dönemlerde iş görenlerin psikolojik sermayeleri pozitif psikolojik ruh durumları (Luthans ve Youssef, 2007), gerek iş görenlerin gerekse örgütün başarısı için önemli hale gelmiştir. İş görenlerin pozitif bir ruh durumuna sahip olmasında, dışsal motive edici faktörlerin etkili olduğu düşünülmektedir. Dışsal motivasyon, içsel motivasyon, psikolojik sermaye, iş tatmini ve performans değişkenleri beraber ele alındığında aralarında pozitif yönlü ilişkiler olduğu, gerek kuramlar gerekse yapılan diğer çalışmalar incelediğinde ortaya konulabilmektedir.

Bu çalışma, dışsal motive edici faktörlerin iş görenlerin psikolojik sermayelerini artıracacağı, psikolojik sermayenin iş tatmini ve performans ile ilişkisinde içsel motivasyonun aracılık etkisi olduğu, dışsal motivasyon performans arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık ettiği üzerinde durmaktadır. Ayrıca psikolojik sermayesi yüksek iş görenlerin hem içsel motivasyonunun artacağı hem de iş tatmin düzeyleri ve

performanslarının artacağı bu durumun genel olarak örgüte bir bütün olarak yansıtılabileceği ve örgütsel başarıyı artırabileceği görüşüne de dayanmaktadır.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümü olarak hazırlanan birinci bölümde, araştırmanın önemi, amacı, hipotezleri, varsayımları ve sınırlılıkları açıklanmaktadır. İkinci bölüm, araştırmanın kavramsal çerçevesi ve ilgili alanyazın taramasından oluşmaktadır. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi çerçevesinde araştırma modeli, örnekleme stratejisi, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve verilerin analizi başlıklar halinde yer almaktadır. Dördüncü bölüm araştırmanın bulgularından oluşmaktadır. Bulgular bölümünde, öncelikle betimleyici istatistikler sunulmaktadır. Daha sonra, dışsal motivasyon, psikolojik sermaye, içsel motivasyon, iş tatmini ve performans değişkenleri arasındaki ilişkiler ve etkileşimler yer almaktadır.

Araştırmanın son bölümünü ise sonuç ve öneriler oluşturmaktadır. Bu bölümde, elde edilen bulgular çerçevesinde, araştırma sonuçları raporlanmakta, sonuçlara ve ileride yapılacak araştırmalara yönelik önerilere yer verilmektedir.

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Dışsal ve içsel motive edici faktörlerin, iş görenlerin iş tatmini ve performansına etkisi, çalışılan konular arasındadır. Ayrıca bireyin pozitif psikolojik durumunu ifade eden psikolojik sermaye yönetim ve organizasyon alan yazınında son yıllarda araştırılan önemli konular arasında yer almaktadır. Psikolojik sermayenin birey temelli bir kaynak olması, iş görenlerin örgütler için en önemli kaynak olarak görülmesi dışsal motivasyon, psikolojik sermaye, içsel motivasyon, iş tatmini ve performans değişkenleri üzerinde yoğunlaşılmasını sağlamıştır.

Bu değişkenlerin hangi kavramlarla ele alındığı, hangi amaçlarla ele alındığı, hangi sektörlere çalışıldığı, çalışmaların yöntemleri, çalışmaya konu olan örneklem ve araştırma sonuçları incelenmiştir. Psikolojik olarak pozitif durumu ifade eden psikolojik sermaye kavramının her sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de çok önemli olduğu düşünülmektedir. Bankacılık sektöründeki iş görenler sektörün getirdiği fazla mesai, iş yükü fazlalığı, kota uygulamaları ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Ayrıca sürekli yüksek performans göstermeleri gerekmektedir. Bu

sektörde dışsal ve içsel motivasyonun etkisi göz önünde tutularak araştırmanın bu sektörde yapılması uygun görülmüştür.

Deci (1971), bilişsel değerlendirme kuramı çerçevesinde dışsal ve içsel motivasyon ayırımını ele almıştır. Dışsal ödüllerin verilmesinin içsel motivasyonu azaltazağını, dışsal ödüllerin azaltılmasının ya da kaldırılmasının tersine içsel motivasyonu artıracaağını varsaymaktadır. Eisenberger, Pierce ve Cameron (1999) tarafından yapılan çalışmada yüksek görev performansı gerektiren ve tamamlanması ile kişinin sosyal veya kişisel tatmin yaşayabileceği görevlerin içsel motivasyonu artırdığını, ödüllerin sunulmasının algılanan kendini adamışlığı artırdığını ve içsel motivasyonun da yükselmesini sağladığını belirtmişlerdir.

Bu noktadan hareketle, dışsal motivasyon ve içsel motivasyon arasında psikolojik sermayenin rol oynadığı, dışsal motive edici faktörlerle içsel motivasyonun psikolojik sermaye aracılığıyla artırılabilceği düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle araştırma problemi “dışsal ve içsel motivasyon ile psikolojik sermaye etkileşiminin iş tatmini ve performans etkileri” olarak belirlenmiştir.

1.2. ARAşTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, bankacılık sektöründeki iş görenlerde;

- Dışsal motivasyon, psikolojik sermaye, içsel motivasyon, iş tatmini ve performans değişkenleri arasındaki etkileşim,
- Dışsal motivasyon ile performans ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü,
- İçsel motivasyon ile performans ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü,
- Psikolojik sermaye ile performans ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü,
- Dışsal motivasyon ile içsel motivasyon ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü,
- Dışsal motivasyon ile performans ilişkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü,

- Psikolojik sermaye ile performans ilişkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü, iş görenlerin psikolojik sermayesi ile iş tatmini ilişkisinde içsel motivasyonun aracılık rolüne yer verilmiştir.
- Ayrıca dışsal motivasyon ile iş tatmini ilişkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü,
- Dışsal motivasyon ile performans ilişkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü,
- Dışsal motivasyon ile içsel motivasyon ilişkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolünü tespit etmektir.

Yapılan araştırmalarda; dışsal motivasyon, psikolojik sermaye, içsel motivasyon, iş tatmini ve performans değişkenleri arasındaki ilişkiler birlikte ele alınmıştır. Bu bağlamda, bu araştırmada bankacılık sektöründeki iş görenlerde, bu değişkenler arasındaki ilişkiler ve aracılık rollerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yöneticilerin iş görenleri motive etmesi, iş görenlere tatmin sağlayan davranışlar göstermekle sağlanabilir. Yöneticilerin kullandığı motivasyon araçlarının iş görenlerin tatmininde ve performansında önemli rol oynadığı bilinmektedir.

Pozitif etkisi belirlenen psikolojik sermayenin alt bileşenleri literatürde geliştirilebilir kavramlar olarak ifade edilmektedir. Pozitif örgütsel davranış alanı temel olarak, çalışanların "psikolojik sermaye"lerini ölçmeyi, geliştirmeyi ve örgütsel çıktılara dönüştürmede etkin şekilde yönetebilmeyi amaçlamaktadır. Dışsal motive edici faktörler ile içsel motive edici faktörler, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde; psikolojik sermaye ile iş tatmini ve performans arasındaki ilişkileri sorgulayan araştırmalar incelendiğinde; araştırma bulgularının pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler ortaya koyduğu ve kuramlar çerçevesinde bu ilişkilerin ele alınabileceği görülmektedir.

Bu noktadan hareketle denilebilir ki; dışsal motive edici faktörler, içsel motive edici faktörler, psikolojik sermaye, iş tatmini ve performans üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca psikolojik sermaye, içsel motivasyon, iş tatmini ve performans

üzerinde; içsel motive edici faktörler, hem iş tatmini hem de performans üzerinde etkili olmaktadır.

Bu çalışmada bankacılık sektöründeki iş görenlerin tercih edilmesinin nedenlerinin başında, bankaların ekonomideki yeri ve önemi, bankalarda çalışanların çokluğu, hiyerarşik basamakların belirginliği, ücret farklılıkları, çalışma koşullarının zorluğu, iş yükü fazlalığı, çalışma süresinin uzunluğu ve ast üst ilişkilerinin zorluğu gelmektedir. Ayrıca, araştırmanın sektörel olarak sınırlandırılmasıyla daha sağlıklı verilere ulaşılabileceği düşünülmektedir.

Ülkemizde araştırmacıların bu konu ile ilgili olarak yaptıkları çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bu araştırma modeli ile literatürde benzerlik gösteren araştırmalara rastlanmamıştır.

1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

İş görenlerin kendi kendilerini değerlendirmeleri taraflı cevap vermelerine sebep olmuş olabilir. Gelecek çalışmalarda, iş görenlerin kendi kendilerini değerlendirmelerinin yanında farklı kaynaklardan faydalanılması çok daha sağlıklı verilere ulaşılmasını sağlayacaktır.

Araştırma, Kahramanmaraş merkez ve ilçelerindeki bankalardaki iş görenlerin verdiği yanıtlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla, araştırmanın Kahramanmaraş ilindeki sadece bankacılık sektöründeki iş görenlerle yapılmış olması başka bir sınırlılıktır.

Araştırma sonuçları, araştırmanın yapıldığı dönem ile sınırlı olduğu için araştırma kesitsel bir araştırmadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik analizleri yapılmış olsa da psikolojik sermaye ölçeğinin Tucker Lewis Index (TLI) değeri 0.887 olarak bulunmuştur. TLI değeri her ne kadar çok az miktarda 0.90'nın altında olsa da psikolojik sermaye ölçeği ikinci düzeyde analize alındığı için bu değer kabul edilmiştir. İçsel ve dışsal motivasyon ölçeğinin geçerlilik analizi yapılmıştır. Düzenlenmiş modelde TLI değeri 0.893 olarak bulunmuştur. TLI değeri 0.90'nın çok az miktarda altında olsa da düzenlenmiş modelde bu değer kabul edilmiştir. Performans ölçeğinde ikinci düzey modelde TLI değeri 0.889 olarak bulunmuştur. Her ne kadar bu değer çok az miktarda 0.90'nın altında bulunsada performans ölçeği ikinci düzeyde analize alındığı için bu değer kabul edilmiştir.

1.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu araştırmanın varsayımları aşağıda belirtilmiştir.

- Araştırma s¼recinde, anketi cevaplayanların, soruları doğru bir Şekilde algıladıkları ve buna g¼re cevapladıkları,
- Araştırmada kullanılan y¼ntemin, bu araştırmanın amacına ve problemin ç¼z¼m¼ne uygun olduğu, verilerin değerlendirilmesinde kullanılan tekniklerin araştırmanın amacına uygun olduğu,
- Araştırmada incelenen deđerŐkenler dışında, araştırma modelini etkileyebilecek farklı deđerŐkenlerin olabileceği,
- Araştırmada kullanılan ¼lçeklerin araştırma modeline uygun olduğu.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE ALAN YAZIN TARAMASI

Bu bölümde dışsal motivasyon, içsel motivasyon, dışsal motive edici faktörler, içsel motive edici faktörler, iş tatmini ve performans konuları açıklanmakta, konuyla ilgili yapılan alan yazın taramasına yer verilmektedir.

2.1. MOTİVASYON

Bu kısımda motivasyon kavramı, motivasyon süreci, motivasyonun önemi, dışsal motivasyon, içsel motivasyon, dışsal motivasyon faktörleri, içsel motivasyon faktörleri, dışsal ve içsel motivasyon arasındaki ilişki, dışsal ve içsel motivasyon ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilecektir.

2.1.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon belli bir amaca yönelik etki, enerji ve bir faaliyetin devamı (Atkinson, 1964) şeklinde ifade edilmektedir. Motivasyon kavramı, kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kişilere kendi performansları hakkında bilgi verilmesi konularını kapsamaktadır (Koçel, 2010: 619).

Motivasyon, bireylerin belli bir yönde davranmasına yol açan, onu böyle bir davranışa iten, bir işi yapmaya istekli kılan iç durumunun harekete geçirilmesidir. Bireylerin belli bir işi yapabilmesi için gerekli olan çabanın ve enerjinin yaratılması işlemi, bireyleri istenilen nitelikte ve nicelikte görevini yapması için etkileme işlemi de motivasyon olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2013:353).

Yine Luthans (1992) motivasyonu; ihtiyaçla, fiziksel ya da psikolojik bir eksiklikle ortaya çıkan, bir hedefe ya da zendiriciye yönelik bireyi harekete geçiren bir süreç olarak ifade etmektedir (Luthans, 1992:146)

Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına neden olmaktadır. Gerilimin başlatılması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır. Motivasyon sürecinde üç aşama mevcuttur (Güney, 2013:352):

- İhtiyaçlar; fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulması
- Hedefe Yönelik Davranış; dürtüler-güdüler
- Hedefler; ihtiyaçların karşılanması.

Diğer bir deyişle, motivasyon i uyarılmayla başlamaktadır. Bu uyarılma organizmayı belli bir hedef doğrultusunda davranmaya yöneltmekte ve bu davranış sonucunda birey hedefe ulaşarak tatmin olmaktadır (şimşek, Akgemci ve elik, 2001: 116).

Örgütün etkili olabilmesi, yüksek düzeyde motive olmuş çalışanlarla sağlanmaktadır. İş görenler kendilerine verilen görevleri etkin bir şekilde yerine getirmek konusunda istekli olmalıdırlar. Motivasyon, bireylerin isteklerini ortaya çıkarmak, geliştirmek ve sürdürmekte önemli rol oynamaktadır. Motivasyon süreci ihtiyaçlar ve teşvik unsurlarınca uyarılma, tutum ve davranış sergileme ve sonuçta tatmine ve verimliliğe ulaşmayı kapsamaktadır (şimşek, Akgemci ve elik, 2001:115).

Genelde literatürde motivasyonun ne olduğu üzerinde durulmaktadır. Ancak, motivasyonsuzluğun ne olduğuna da bakmakta fayda görülmektedir. Motivasyonsuzluk, bir davranışı gerçekleştirmeye yönelik ne içsel ne de dışsal herhangi bir isteğin olmaması durumu olarak tanımlanmaktadır (Ryan ve Deci, 2000b). Motivasyonsuzluk, bireyin davranışa değer vermemesi, davranışı gerçekleştirmek için dışsal bir baskı hissetmemesi ve davranışın sonucuyla ilgili bir beklentisi olmaması durumunda gerçekleşmektedir. Birey motivasyonsuzlukta kendini yetersiz hissetmekte ve davranışları üzerinde çok az kontrolü olduğu ya da hiç kontrolü olmadığını hissetmekte, motivasyonsuzluk içeren davranışları bir süre sonra sergilememeye başlamaktadır (Vallerand ve Ratelle, 2004: Gdl, 2015: 27). Örneğin, iş görenin verilen bir görevle ilgili içsel ve dışsal bir nedenle motive

olmaması görevini yerine getirmemekle sonuçlanabilir. Hızla değişen iş yaşamında çalışanların motive olması gerekmektedir. Motive olmuş iş görenler daha verimli çalışarak örgütün yaşamını devam ettirmesini sağlamaktadırlar. Yöneticilerin iş görenleri nelerin motive ettiğini anlamaları gerekmektedir. İş görenleri nelerin motive ettiği sık sık değişiklik gösterdiği için yöneticilerin işlevleri arasında en karmaşık olan iş görenleri motive etmektir (Lindner, 1998).

2.1.2. Motivasyon Süreci

Bireyin davranışları genellikle bir nedene bağlıdır. Davranışın oluşmasındaki nedenler bireyin ihtiyaçları, arzuları, korkuları, inançları gibi çok farklı konular olabilir. Tüm bireylerin temel güdeleri ve ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu güdüler (motivler) davranış potansiyelini simgelemekte ve uyarıldıkları zaman davranışı tetiklemektedir. Bu güdülerin uyarılıp uyarılmamaları, bireyin durum ve koşulları ve çevreyi nasıl algıladıkları ile alakalıdır. Güdülerin uyarılması özel çevresel öğelere bağlıdır. Davranışın etkilenmesi, bir güdünün çevre tarafından uyarılmasıyla oluşmaktadır. Algılanan çevresel değişiklikler, uyarılan güdüleme biçimlerinin de farklı olmasına yol açacaktır. Farklı ihtiyaçlar farklı güdülemeye neden olmaktadır. Uyarılan güdüleme tarzı, davranışı şekillendirmekte ve uyarılan güdüleme tarzındaki değişiklik davranışta da değişikliğe sebep olabilmektedir. Güdüleme, bireylerin ihtiyaçlarının tatmin edilmesini sağlayan bir iş ortamı oluşturarak, bireylerin faaliyette bulunmalarını, harekete geçmelerini, etkilenmelerini ve isteklendirilmelerini sağlayan bir süreçtir (Akat vd., 1994:209-210).

Etkin bir motivasyon sürecinin bireyin kendisine ve örgütsel faktörlere bağlı olduğu görülmektedir. Böyle bir motivasyon süreci, iş görenlerin daha kolay harekete geçmelerini sağlayacak ve onların iş tatmin düzeylerini ve performanslarını olumlu olarak etkileyebilecektir.

2.1.3. Motivasyonun Önemi

Örgütsel faaliyetler gerçekleştirilirken yönetici ve örgüt için en önemli sorun farklı ihtiyaçlara sahip olan bireylerin amaçları doğrultusunda nasıl yönlendirileceğinin belirlenmesidir.

Yöneticilere iş görenleri motive etmede çok önemli görev düşmektedir. Yöneticilerin astlarını hangi koşullarda, nasıl bir çalışma ortamında ne zaman ve hangi ödüllerle motive edeceğini bilmesi önemlidir. Motivasyon konusunda bilgili olan yöneticiler, örgütsel bütünleşmeyi ve astlarının verimliliğini artırabilirler.

Bireylerin ihtiyaçlarını, davranışlarını ve davranışlarının nedenlerini bilmek motivasyon için çok önemlidir. Motivasyon iradi bir davranışın oluşmasında bilinçli bir dürtünün gösterdiği etkidir. Önemli olan, uygulanan motivasyon yöntemlerinin örgütteki bireylere ve onların ihtiyaçlarına cevap verebilmesidir (Güney, 2013:370-371). Kullanılan motivasyon yöntemiyle ihtiyaçları karşılanan bireyin motivasyonu sağlanarak örgütsel amaçlara da hizmet edilmiş olacaktır. Motive olmuş iş görenler işlerini daha iyi yapabilecek, performansı ve verimliliği artabilecektir. İş görenlerin genel olarak performansının ve verimliliğin yüksek olması, örgütün genel performansını ve verimliliğini de artıracaktır.

2.2. DIŞSAL MOTİVASYON VE İÇSEL MOTİVASYON

Motivasyonu motive olma şekline göre dışsal ve içsel motivasyon olarak iki grupta ele almak mümkündür.

2.2.1. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, davranışın bir sonuç için gerçekleştirildiği motivasyon çeşididir. Birey bir davranışı, davranıştan ziyade davranışın sonuçları için sergilemektedir (Deci, Vallerand, Pelletier ve Ryan, 1991:328).

Birey, çocukluk yıllarında daha çok içsel motivasyonla davranışlarını gerçekleştirmektedir. Fakat ilerleyen zamanlarda birey çevresindeki ilişkilerle beraber sosyal kuralları anlamakta, bireyin içsel motivasyonla gerçekleştirdiği davranışları azalış göstermekte ve bu kurallara uygun davranışlar sergilemek zorunda kalmaktadır. Böylece birey, içsel doyum elde etmek için değil, ödül elde etmek ya da ceza almamak için davranışlar gösterir ki bunlar da dışsal motivasyonla ilişkilidir (Deci ve Ryan, 2000).

Öz belirleme kuramı bireyin motivasyonuna ve kişilik özelliklerine ilişkin bir yaklaşım olup, kişilik gelişimi ve davranışsal düzenleme için bireyin iç kaynaklarının önemini vurgulamaktadır. Dışsal motivasyon kontrollü motivasyondur, çünkü birey davranışı sergilemek için baskı hissetmektedir. Ancak öz belirleme kuramında içselleştirme ve bütünleşme süreçleri ile dışsal nedenlerin içselleştirilebileceği ve kontrollü motivasyonun özerk motivasyona dönüşebileceği vurgulanmıştır. Çünkü bu yaklaşım, insanların doğuştan kendilerine ilginç gelmeyen, fakat sosyal yaşamda etkili işlevleri olan etkinlikleri düzenleyerek kendileri ile içselleştirme ve bütünleştirmeye motive olduğunu ve bu süreçlerin de sosyal yaşamda önemli fonksiyonları olduğunu vurgulamaktadır (a.g.m, 1991:328-329). İçselleştirme süreci, gelişimsel açıdan büyük bir öneme sahiptir. Bu içselleştirme süreci ise yaşam boyu sürekli olarak sosyal değerlerin ve düzenlemelerin içselleştirilmesini sağlamaktadır (Ryan ve Deci, 2000a).

2.2.2. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon bir faaliyeti ya da bir işi yapan bireyin faaliyetin kendisini ilgi çekici bulması ya da faaliyetin kendisinden haz duyması, doyum almasıdır. Oysa bireyin yapmakta olduğu işi ve bu işten doyum sağlaması arasında bir aracıyı ifade eden durum ise dışsal motivasyondur. İçsel motivasyonda tatmin işin kendisinden kaynaklanmakta iken dışsal motivasyonda tatmin, maddi ve sözlü ödüller gibi dışsal bir araçla olmaktadır (Gagne ve Deci, 2005: 331).

İçsel motivasyon, bireyin bir faaliyeti yaparken doğal bir şekilde doyum elde ettiği için yapması şeklinde ifade edilmektedir. İçsel motive olan bir birey için dıştan ödül ya da baskılardan ziyade yapılan faaliyetin ilgi çekici ve eğlenceli olması önemlidir. İnsanlar doğuştan itibaren merak ve keşfetme duyguları ile dışsal teşviklere ihtiyaç duymadan davranışlar sergilerler. Bu doğal motivasyonel eğilim insanın zihinsel, sosyal ve psikolojik gelişiminde oldukça önemlidir. Bireyin bilgi ve yetenekleri, varolan doğal ilgilerine paralel olarak yaptığı faaliyetler aracılığıyla da gelişir. Yeniliklerle ilgilenmek, aktiviteleri özümsemek ve yaratıcılık sadece yaşamın ilk yılları ile sınırlı değildir. Fakat performans, kalıcılık ve hayatın genel dönemlerinin iyi oluş hali için insan doğasının önemli bir belirleyicisidir (Ryan ve Deci, 2000a:56). İçsel olarak motive olan birey, ödüllere veya baskıya ihtiyaç duymadan, özgürce ve

kendi iradesiyle faaliyetleri gerçekleştirir (Deci, Vallerand, Pelletier ve Ryan, 1991:328).

Bireylerin hangi davranışları gerçekleştirmeleri için içsel motivasyona sahip olmaları gerektiğini söylemek oldukça zordur. Çünkü içsel motivasyon, birey ve etkinlik arasında gerçekleşir, bir birey için bir davranış içsel motivasyona bağlı olarak sergilenirken diğer birey için içsel motivasyona bağlı olarak gerçekleştirilmeyebilir (Ryan ve Deci, 2000a: 56). Bilişsel Değerlendirme Teorisi çerçevesinde içsel motivasyonun önemli belirleyicisi olan sosyal çevrenin, bireyin temel psikolojik ihtiyaç doyumunun desteklenmesi ya da engellenmesi ile içsel motivasyonu artıracak ya da azaltacağı öne sürülmektedir (Ryan ve Deci, 2000b:71).

2.2.3. Motivasyon Faktörleri

İş görenlerin motive olmaları onların daha çok çalışması ve daha verimli olmasını sağlamaktadır. İş görenlerin ihtiyaç, istek ve beklentileri farklı motivasyon araçlarıyla karşılanmaktadır. İş görenler bazen içsel bazen de dışsal olarak motive olmaktadır. Yöneticilerin, iş görenleri hangi araçlarla ve nasıl motive edeceklerini bilmesi ve buna göre politikalar izlemesi gerekmektedir. Her kişiye, her topluma ve her örgüte uygun bir motivasyon modeli geliştirmek zor bir durum (Şimşek vd., 2001:117) olsa da motivasyon faktörlerinin neler olacağını ve nasıl kullanılacağını doğru tespit edilmesi, iş görenlerin iş tatmin düzeyi ve performansının olumlu olarak etkilenmesini sağlayacaktır. Motivasyon faktörleri aşağıda iki boyutta ele alınmıştır.

2.2.3.1. Dışsal Motivasyon Faktörleri

Dışsal motivasyon faktörleri Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'na (1959) göre; örgüt politikası ve yönetim, maaş, statü, denetim, kişilerarası ilişkiler, iş güvenliği, çalışma koşulları gibi (hijyen) faktörler olup tatminsizliği önlemektedir (Herzberg, 1968). İş görenin tatminsizliği dışsal motivasyon faktörleriyle önlenerek, içsel motivasyonun harekete geçmesi sağlanabilir.

Dışsal motivasyon faktörleri iki boyutta da incelenmektedir (Motaz, 1985:366; Dündar vd., 2007:108). Birinci boyut sosyal motivasyon faktörleri ile ilgiliyken,

ikinci boyut örgütsel faktörlerle ilgilidir. Sosyal motivasyon boyutu, arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve amirin desteği gibi faktörleri içermekte ve kişiler arası ilişkilerin niteliğine dayanmaktadır. Dışsal motivasyon faktörlerinin örgütsel boyutu ise iş performansını artırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir. Bu araçlar somuttur ve çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi faktörleri içermektedir. Bu faktörlere, enstrümantal motivasyon faktörleri de denilmektedir (a.g.e).

2.2.3.1.1. Ücret

Ücret iş görenlerin yaptıkları iş karşılığında elde ettiği değerdir. Ücret iş görenlerin temel ihtiyaçlarını karşılarken, aynı zamanda ücret miktarının yüksek olması iş görenlerin yaptıkları işe karşı olumlu düşünceler içerisinde olmasını sağlayabilen bir araç olarak görülmektedir. Ücret miktarının fazla olması işin saygınlığı ile de ilişkilendirilebilir. Elde edilen kazanç dışsal motivasyonu artırmak için en çok kullanılan faktörlerden biridir (Judge vd., 2010). Alınan ücret miktarının yapılan işle doğru orantılı olması beklenmektedir. Kuvaas (2006) ücret düzeylerinin yetkinlik ve özerkliğin olumlu değerlendirilmesi gibi psikolojik süreçler aracılığıyla iş gören performansını ve taahhütünü artırdığını belirtmektedir.

2.2.3.1.2. Ücret Artışı

Ücret artışı, belirli dönemlerde ya da belirli kriterler esas alınarak yapılan işle ilişkili olarak iş görenlerin ücretlerinin artırılması şeklinde ifade edilebilir. İş görenlerin tatmin sağlamasında ücret artışı önem arz etmektedir. Ancak iş görenler için sağlanan doyumdan daha önemli olan şey, benzer işlerde çalışanlara farklı ücretler ödenmesinin meydana getirdiği doyumsuzluk olmaktadır. İş görenler kendi aldıkları ücretten daha çok başkalarının benzer işler için aldığı ücretlerin miktarı ile ilgili olup, bu durum iş görenleri etkilemektedir.

Ücret etkin bir motivasyon aracı kabul edilmekle birlikte, ücret artışlarının hangi noktada optimal verimlilik sağlayacağını bilmek ve ücret artışlarının yapılaş zamanını belirlemek ücretin verilmesinden daha önemli olmaktadır. Ücret artışı

politikalarının doğru bir şekilde yapılması ve izlenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:109-110).

2.2.3.1.3. Kâra Katılma

Kâr paylaşım planlarının uygulanmasında genellikle iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisinde; çalışanlara belirli bir dönemin sonunda kârdan belirli bir pay doğrudan verilmektedir. İkinci yaklaşımda; doğrudan ödeme yapılmamakta ayrılan kâr payları belirli bir fonda biriktirilmekte ve iş görenlere emeklilik, hastalık, işsizlik vb. durumlarda verilmektedir. Örgütler direkt olarak kâr ödemesi yapmak ya da kâr paylarını fonda biriktirmek yerine, hisse senedinden de verebilmektedir. Örgütün hisse senetlerinin indirimli fiyattan satışı da yapılabilmektedir. İş görenlerin örgüt üzerinde sahiplik kazanma olanağı da verilmiş olmaktadır. Örgütlerde, para veya hisse senedi şeklinde kârın paylaşılması işlemi işin ne olduğu, kıdem, başarı ve ücret gibi ölçütlere göre yapılmaktadır (Can vd., 2012:350). Kardan pay alan iş görenlerin motivasyonları kar payından faydalanamayan iş görenlere göre daha yüksek olabilecektir.

2.2.3.1.4. Ekonomik Ödüller

Ekonomik ödüller zam, ikramiye ve hissesenedi seçenekleri gibi önemli miktarda nakit değeri olan ödüllerdir (Chen vd., 1999). Örgütte ekonomik değeri olan ödüller, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamın sürekli olması gibi nedenlere bağlı olarak verilebilir. Örneğin, bir örgütte yeni bir buluş yapan ya da yaratıcı bir faaliyette bulunan iş görenlere bunların karşılığında parasal ödül verilebilir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken iki önemli husus bulunmaktadır (Öztürk, 2002:32): Birincisi, ekonomik ödülün başarı gerçekleştirildikten hemen sonra zaman geçirmeden verilmesidir. İkincisi ise sağlanan başarı ile verilen ödül arasında orantının bulunması gerekmektedir.

2.2.3.1.5. Statü

Statü, bir kişinin sosyal sistem içindeki mevki ve bu mevkinin belirlediği hak ve görevler olarak tanımlanmaktadır. Statü, daha geniş bir şekilde, bireyin toplum içindeki mevki, hak ve görevlerin biçimsel organizasyon içindeki kademeleştirilmesini, bireylerin birbirlerini değerlendirmelerini ve bireysel hükümlerini belirtmektedir (Güney, 2013: 21). Bir örgüt içerisinde farklı statüler yer almakta olup, iş görenler örgüt içerisinde bu farklı statülerde bulunabilirler. İş görenlerin bulunduğu statü hiyerarşik basamaklardan ya da yaptığı görev ve üstlendiği sorumluluklardan kaynaklanmaktadır. İş görenlerin bulunduğu statüden daha üst bir statüde olmak istemesi genel bir eğilimdir. Örgüt içerisinde statü arttıkça saygı gösterilme eğilimi de artmaktadır. İş görenler örgüt içerisinde gerek iş arkadaşlarından gerekse yöneticilerinden değer gördükçe ve istedikleri statüye ulaştıkça memnuniyetleri artmaktadır.

2.2.3.1.6. Çalışma Ortamı ve Koşulları

Çalışma ortamı iş görenlerin işlerini yaptığı yerlerdir. Çalışma ortamı ve koşulları da iş görenlerin motivasyonunu etkileyen faktörler arasındadır. Çalışma ortamındaki teçhizat, ekipman ve malzemelerin yapılan işe göre dizayn edilmesi gerekmektedir. Çalışma ortamında teknolojinin kullanılması, ısınma ve aydınlanmanın yeterli düzeyde olması, ortamın temiz olması ve iş yeri ortamının güzel bir görüntüye sahip olması iş görenlerin motivasyonunun artmasına katkı sağlayacaktır.

2.2.3.1.7. Terfi ve Eğitim İmkanları

Terfi ya da yükselme iş görenlerin bulunduğu pozisyonlardan daha üst bir pozisyona geçmeleridir. Daha üst görevler daha çok bilgi, beceri ve yetenek gerektirmektedir. Örgütlerde yükselme iş görenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerine göre gerçekleştirilmelidir. Örgütler iş görenlerine eğitim ve yükselme olanakları tanımalı, bu fırsatları sunarken adil ve eşit davranmalıdır. İş görenler eğitim olarak

kendilerini geliştirirler her yeni görev için de eğitime tabi tutulmalıdır. İlerleme olanaklarına sahip olan iş görenler örgütlerine daha bağlı hale gelip motivasyonları da daha yüksek olabilecektir.

2.2.3.1.8. Yönetim Tarzı

İş görenler iyi yönetilen örgütlerde çalışmak istemektedir. İş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle iyi ilişkiler kurması iş görenlerin örgüte bağlılığını sağlamaktadır. İş görenler iş ortamında gerek arkadaşları gerekse yöneticileri tarafından desteklenmek ve saygı görmek istemektedirler. İyi yönetilen örgüt ortamı iş görenlerin iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle daha iyi ilişkiler kurmasına katkı sağlamaktadır. Başarı gösterdiklerinde iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin onları desteklemesi motivasyonlarının artırmaktadır.

2.2.3.1.9. İş Güvencesi

İş güvencesi, işverenin iş göreni korunmasını sağlamaktadır. İş güvencesi ile iş görenin çalışma hakkı korunacak ve keyfi sebeplerden dolayı işinden mahrum olması önlenebilecektir. İş görenin kendini güvence altında hissetmesi, sigortalı olması ve o iş yerinden emekli olacağına dair inancıyla güçlendirilmiş olup, iş görenlerin verimliliği ve performansı artış gösterebilecektir.

2.2.3.2. İçsel Motivasyon Faktörleri

İçsel motivasyon araçları, doğrudan işin doğasıyla ve işin içeriğiyle ilgilidir. İlgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörlerden oluşmaktadır (Mottaz, 1985:366: Ağca ve Ertan, 2008:140).

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'na (1959) göre; içsel (motivasyonel) faktörler tatmin sağlarken, dışsal (hijyen) faktörler ise tatminsizliği önlemektedir. İçsel

(motivasyonel) faktörler; tanınma, başarı, ilerleme olanakları, sorumluluk, işin kendisi gibi faktörler olup iş görenlerin tatminini sağlamaktadır (Herzberg, 1968).

2.2.3.2.1. İşin Kendisi

İşin ne olduğu, nasıl yapıldığı ve başkaları tarafından nasıl görüldüğü önemli bir içsel motivasyon faktörüdür. İşin niteliklerinin yüksek olması (herkesin yapabileceği düzeyde olmayan örgüt için olmazsa olmaz işler) içsel motivasyonu artırmaktadır. İş genişletme faaliyetleri de işte nicel değişiklikler sağlayarak motivasyonu artırabilir. İş genişletme faaliyetleri, iş görenlerin yerine getirdiği iş ve görevlerin sınırı ve alanının artması olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Öge, 2012:111). Bu faaliyet, aynı seviyedeki ilgili faaliyetlerin birbirine bağlanarak yerine getirilmesi, işlere yatay olarak yeni görevler eklenmesi, yapısal özellikleri aynı olan birtakım görevlerin işlerin kapsamına dahil edilmesiyle gerçekleştirilecektir. (a.g.e:111).

İş zenginleştirme ile iş görenler, görevlerine ilişkin zamanlama yapma, onları etkileyen kararları alırken daha fazla etkili olma veya işlerini yaparken kullandıkları yöntemleri değiştirme konusunda özgür olmaktadır. İş zenginleştirme, iş görenlerin yeteneklerini kullanmalarına fırsat vererek motivasyonlarını artıracak bir faaliyettir. İş zenginleştirme ile çalışanların sorumluluk seviyeleri artırılarak iş tatminlerini artırmalarına yardımcı olacak yöntemler kullanılmaktadır. İş görenlere kendi işlerini yapma biçimine karar verebilecekleri ilave yetki ve bağımsızlık sağlanmaktadır (Eren vd., 2014: 93-94).

2.2.3.2.2. Çalışmada Bağımsızlık

İş görenler, benlik duygusunu doyurmak ya da kişisel gelişimini artırmak amacıyla bağımsız çalışmak ve kendi inisiyatiflerini kullanmak isterler. Birey bağımsız çalışarak gelişir, faaliyetlerini daha iyi gerçekleştirir, bir grup içinde aktif olarak hareket edebilir ve bu grupta kendisini daha değerli biri olarak görür. Bağımsız çalışılması iş görenler için değerli olmakla birlikte onlara sınırsız bir özgürlük tanıdığı anlamına gelmemektedir. İş görenin bağımsız çalışma isteği kendi

doğasından kaynaklanmaktadır. İş görenlerin ilgi ve yeteneklerine göre çalışma özgürlüğü tanınabilir. Bu şartlar oluşturulduğunda çalışanların kişisel yeteneklerini, yaratıcılığını ortaya koymaları sağlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:116).

2.2.3.2.3. Başarı ve Gelişme

Her iş gören ve örgüt için başarı vazgeçilmez bir unsurdur. Başarı, herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesi şeklinde ifade edilmektedir. Başarı değerlendirmesi, iş görenlerin isteklenmesini, iş görenin başarısına paralel bir ücret ve ödül almasını sağlar, onlara belirli bir iş için hazırlanılmasında yardımcı olur, sorumluluğunu gösterir, motivasyonunu artırır (Can vd., 2012:234). İş görenlerin ve grupların başarı elde etmeye odaklanması, örgüt içerisinde rekabet düzeyinin ve iş görenlerin performanslarının artmasını sağlamaktadır. Artan rekabet ortamı doğru değerlendirildiğinde ve yöneticiler tarafından iyi yönetildiğinde iş görenlerin gelişimi de sağlanmış olacaktır. İş görenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin gelişmesi hem bireysel düzeyde hem de örgüt düzeyinde başka başarıları da beraberinde getirecektir.

2.2.3.2.4. Yetki ve Sorumluluk

Yöneticiler her konuda tek başına karar veremeyebilir ve tüm iş görenleri kontrol etmekte zorlanabilir. Bu durumda yetkilerinin bir bölümünü bir alt basamak yöneticilerine, onlar da gerektiğinde daha alt basamaktakilere devrederek yetkinin devri sağlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:124).

Yetki ve sorumluluğun denk olması gerekmektedir. Sorumluluk verilen iş görenler, bu sorumluluğun gereklerini yerine getirecek yetkilerle donatılmamışsa işler aksayabilir; biçimsel olmayan ilişkiler yaygınlaşabilir, sorunların tespiti ve çözümü konusunda örgüt içi anlaşmazlıklar baş göstererek, iş görenlerin çalışma isteklerini yok eden, elverişsiz bir iş ortamı ile karşı karşıya kalınabilir. Bu nedenle sorumluluk verilen iş görenlere aynı ölçüde yetki verilmesi bu karmaşanın yaşanmaması için önem taşımaktadır. Sorumluluk ve yetki denkliği sağlanan bir örgütte çalışanlar kendilerinden beklenen performansı gösterebilecek güven ve kararlılığa sahip

olabilecektir. Daha esnek, uyumlu çalışanların olduğu ve moral seviyesinin düşük olmadığı bir örgüt ortamı oluşacaktır (Pekel, 2001:40-41). İş görenlere yetki devri ve sorumluluk verilmesi ayrıca yetki ve sorumluluğun denk olması, iş görenlerin yaptığı işi önemsemelerini ve motive olmalarını sağlamaktadır.

2.2.3.2.5. İşin Saygınlığı

Bir işin saygınlığı, iş yeri için ne kadar önemli ve değerli olduğu ve işin nasıl yapıldığı ile ilgili olmaktadır. İş gören yaptığı işi benimsemeli ve hangi kademedeyse olursa olsun yaptığı işin saygın olduğunu düşünmelidir. Hiyerarşik basamaklar arttıkça yapılan iş başkaları tarafından daha çok saygın bulunmaktadır. Fakat iş görenin sevdiği, kendi bilgi ve becerisi, ilgisi doğrultusunda iş yapması, yaptığı işin saygın bir iş olduğuna dair inancının artmasını sağlayacaktır.

2.2.3.2.6. Geri bildirim

Yöneticiler, iş görenlerin yaptıkları işe ve performanslarına dair bilgi akışında bulunmaktadır. Bu bilgi akışı net, anlaşılır olursa, uygun zamanda ve uygun iletişim yöntemleri kullanılırsa, iş görenlerin verimliliği daha çok artabilecektir. Büyük ve kurumsal işletmelerde daha etkin geri bildirimlerin yapıldığı, küçük işletmelerde ise geri bildirim yapılmasında doğru iletişim yöntemlerinin kullanılmadığı görülmektedir.

2.2.4. Dışsal Motivasyon ve İçsel Motivasyona Kuramlarla Bakış

Örgütlerin ve yöneticilerin en önemli hedefleri arasında iş gören davranışlarının istenilen düzeyde olması yer almaktadır. Yöneticiler çeşitli teşvik programları ya da diğer yönetim politikaları ile iş gören davranışlarını yönlendirmek için uğraşmaktadır (Tietjen ve Myers, 1998: 226). Yöneticiler dışsal motivasyon faktörlerini kullanarak iş görenlerini motive edebilirler. Ayrıca iş görenler farklı ihtiyaç ve koşullarda içsel olarak da motive olabilirler.

Maslow'a (1970) göre bireylerin güdülenmesinin temelinde yatan güç "bireysel ihtiyaçlar"dır. Bireyler ihtiyaçlarını giderebilmek amacıyla harekete geçmekte, eğer ihtiyaç tatmin edilmiş ise bu ihtiyaç artık bireyi harekete geçirmede etkisiz hale gelmektedir.

Bu kurama göre ihtiyaçlar beş gruba ayrılmaktadır (Maslow, 1970; Luthans, 1992). Hiyerarşik basamakların en alt sırasında fizyolojik ihtiyaçlar gelmektedir. Daha sonra güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'na göre motivasyon kaynakları bireyin ihtiyaçlarıyla ilgili olup içsel kaynaklardır. Bu ihtiyaçlar bireyin içsel motivasyonunu sağlayabilecektir.

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'na (1959) göre içsel (motivasyonel) faktörler tatmin sağlarken, dışsal (hijyen) faktörler ise tatminsizliği önlemektedir. Herzberg, işte tatmin sağlamanın en geçerli yolunun başarılı olmak ve sorumluluk üstlenmek olduğunu belirtmektedir. İş görenleri daha etkin motive edebilmek için içsel faktörler harekete geçirilmeli, ancak dışsal faktörlerin de devreden çıkarılmaması gerekmektedir (Akat vd., 1994: 212-213). Dışsal motive edici faktörlerle dışsal motivasyon sağlanarak, iş görenlerin tatminsizliği önlendiği için işine karşı olumlu tutum geliştirmesi ve içsel motivasyonu sağlanabilir.

McClelland Başarı İhtiyacı Kuramı'nda üç çeşit ihtiyaç üzerinde durmuştur. Bunlar; başarı ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacıdır (Güney, 2007:299-300):

- Başarı İhtiyacı: Bir şeyi daha önce yapıldığından daha iyi ve etkili bir şekilde yapma ihtiyacıdır.
- Güç Kazanma İhtiyacı: Başka insanlardan sorumlu olma, onları etkileme ve kontrol etme ihtiyacıdır.
- İlişki Kurma (Bağlanma) İhtiyacı: Sosyal ilişkiler, arkadaşlık ilişkileri kurma ihtiyacıdır.

Bu noktadan hareketle başarı, güç kazanma ve ilişki kurma ihtiyacı bireyin içsel kaynakları olup, ihtiyacın şiddeti ile bireylerin içsel motivasyonları da daha çok artabilecektir.

Alderfer'in ERG Kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına dayanarak görgül araştırmalar sonucunda ortaya konulan bir kuramdır. Bu kuramda ihtiyaçlar üç grup altında toplanmıştır. Bunlar (Onaran, 1981:39):

Var olma İhtiyacı: Açlık, susuzluk, güvenlik vb., fizyolojik-maddi ihtiyaçlar bu grupta yer almaktadır.

İlişki İhtiyacı: Bireyin, kendisi için önemli olan diğer bireylerle ilişkide bulunma isteğidir. Bu ihtiyaçlarda karşılıklılık bulunmaktadır. Birey düşüncelerini diğer insanlarla paylaşarak tatmin olmaktadır.

Gelişme İhtiyacı: Bireyin kendisi ya da çevresi üstünde yaratıcı, üretici etkiler yapmak, yeteneklerini kullanmak, yeni yetenekler geliştirmek isteklerini içermektedir.

Bu kurama göre var olma ihtiyacı, ilişki ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı içsel kaynaklar olup, bireyin bu kaynaklarla içsel motivasyonunun sağlanacağı söylenebilir.

Mc Gregor bireylere ilişkin X ve Y Kuramı olmak üzere iki farklı görüş öne sürmüştür. Mc Gregor'a göre yöneticiler iş görenlere karşı davranışlarını bu iki ayrı sınıflandırmaya göre belirlemektedir. Yani yöneticiler iş görenlere karşı davranışlarını onların iş görenler hakkındaki düşünceleri ile ilişkilendirmektedir.

X Kuramı'na göre yöneticilerin iş görenler için varsayımları şunlardır (Sığrı ve Gürbüz, 2013:145):

- Çalışmayı sevmezler ve işten kaytarma eğilimindedir.
- Amaçlara ulaşmak için yönlendirilmeli, denetlenmeli ve zorlanmalıdırlar.
- Sorumluluk almak istemezler, emir verilmesini beklerler.
- Çoğu iş güvenliğini bütün diğer etmenlerin üzerinde tutar ve çok az hırs sergilerler.

Y Kuramına göre yöneticilerin çalışanlar için varsayımları şöyledir (a.g.e):

- İşlerini oyun ve dinleme faaliyeti gibi görürler.
- Ulaşılacak amaçları benimserlerse kendi kendilerine yön verebilir ve kontrol edebilirler.
- Sorumluluk alabilirler, sorumluluk almak isteyebilirler ve uğraşabilirler.
- Yaratıcılık becerisine sahip olabilirler.

Bu noktadan hareketle X kuramında bahsedilen özelliklere sahip iş görenlerin daha çok dışsal motive olabileceği, Y kuramında bahsedilen özelliklere sahip olan iş görenlerin ise daha çok içsel motive olabileceği beklenebilir.

Vroom'un Beklenti Kuramı'nda bireyin bir eylem için harekete geçme enerjisi (motivasyonu) bireyin amaca yönelik beklentisi ile o amaca ilişkin bireyin verdiği değerlerin bileşimi olarak ifade edilmektedir (Şimşek vd., 2001:130-131). Bu noktadan hareketle, iş görenin işe yönelik çaba gösterdiğinde performansının yüksek olacağına dair beklentisinin olması ve gösterdiği performanstan dolayı ücret, prim, ek imkanlar, iyileştirilmiş çalışma koşulları ile ödüllendirileceğine dair bir değer biçmesi iş görenleri daha çok motive edebilir. Bu döngünün devam etmesi içsel motivasyonu artırabilir.

Lawler-Porter'ın Beklenti Kuramı'nda içsel ve dışsal ödüllerden bahsedilmektedir. Dışsal ödüller daha çok örgüt tarafından verilen ödüllerdir. Burada önemli olan ve Vroom'un Kuramına ek olarak algılanan eşit ödül değişkenidir (Koçel,2010:635). İş görenler göstermiş oldukları çaba karşılığında aldıkları ödüllerini diğer iş arkadaşlarının çaba ve ödülleriyle karşılaştıracaktır. Eğer ödüllerin eşit olarak verildiğini düşünürlerse iş görenlerin motivasyon düzeylerinin daha yüksek olması beklenmektedir. Dışsal motivasyonun yüksek olması ve sürekliliği iş görenlerin yaptıkları işe karşı olumlu bir tutum içerisinde olmasını sağlayarak içsel olarak da motivasyonlarını artıracaktır.

Adams, Eşitlik Kuramı ile bireyin iş ortamında kendi çabası ve bu çabanın karşılığında elde ettiği çıktıyı aynı iş yerinde kendisi ile aynı seviyede başka bir meslektaşının çabası ve elde ettiği çıktı ile karşılaştırdığını söylemektedir. Birey bu karşılaştırma ile eşitlik olup olmadığını karşılaştırmaktadır. Şayet eşitsiz bir durum varsa birey bu eşitsizliği giderici davranış sergileyecektir (Koçel, 2010:636-637). Bu kuramın ana teması eşit çabanın eşit şekilde ödüllendirilmesi gereğidir. Performans, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin arasındaki ilişki eşitlik teorisiyle hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisi bu ilişkilerini motivasyonun temeli olarak görmekte olup motivasyonu bu ilişki üzerinde değerlendirmektedir (Koçel, 2010: 637). Dolayısıyla iş görenler ödüllerin beklenen düzeyde ve eşit olarak dağıtıldığını düşünürlerse dışsal motivasyonu artacak, bu döngü devam ettikçe iş gören yaptığı işi daha bilinçli yapacak içsel olarak da motive olabilecektir.

Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaç Kuramı'na göre bireylerin amaçları, örgütlerdeki motivasyonlarını sağlayan en önemli belirleyici olarak kabul

edilmektedir. Amaçların belirlenmesi ve bireylerin belirli amaçlar çerçevesinde hareket etmesi bireylerin neyi, nasıl ve ne şekilde yapacağını gösterecek olup aynı zamanda hedefler de ortaya koymasını sağlayacaktır. Yöneticiler açısından en önemli nokta, hedeflerin nitelikli olmasıdır. Zor hedeflerle ilgili geri bildirim yeterli düzeyde olmalıdır. Böylece iş görenler daha çok desteklenmiş olacaktır (Sığırı ve Gürbüz, 2013:155). Örgütsel amaçların belirlendiği bir iş ortamı, iş görenin işi ile ilgili kendine ait amaç ve hedeflerinin olması ve yaptığı işe ilişkin geri bildirim alması, iş görenin içsel olarak motive olmasını sağlamaktadır.

Edimsel Koşullanma Kuramı, bireylerin olumlu pekiştirildiğinde arzulan davranışlar gerçekleştireceğini ileri sürmektedir. Arzulan davranışlar gerçekleştiğinde hemen ödül verilmesi, davranışların tekrar edilmesinde daha etkili olmaktadır. Davranış ödüllendirilmez ya da cezalandırılır ise tekrarlanma olasılığı azalma eğilimindedir (Robbins ve Judge, 2013:218-219). Bu kuramı bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yöneticiler için örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve net bir şekilde ortaya koyulmalıdır. Bu arzu edilen davranışlar iş görenlere bildirilmelidir (Koçel, 2010:632). İş görenlerin başarıları ödüllendirilirse daha çok motive olabilecektir. Dışsal olarak motive olan iş görenler işlerini daha istekli yapabilecek ve işlerine karşı olumlu bir tutum içerisinde olacağı için içsel motivasyonları da artabilecektir.

Bilişsel Değerlendirme Kuramı'nda ise içsel ve dışsal güdülenmeden bahsedilmektedir. DeCharms özgünlük kavramını içsel olarak güdülenmiş davranışla, piyon kavramını da dışsal olarak güdülenmiş davranışla ilişkilendirmiştir. Bu bağlamda özgün olanlar kendilerini daha özgür hissedecekler, daha güç işlere girişmek isteyecekler, daha atılgan olacaklar, piyon olanlar ise davranışlarını sınırlayacaklar, çevrelerini tehlikelerle dolu görecektir, kendilerinin güçsüz olduğunu hissedeceklerdir.

DeCharms'ın bu yaklaşımı Deci ve arkadaşları tarafından ele alınmış ve geliştirilmiştir. Böylece içsel - dışsal güdülenme ayırımını ele alan Deci (1971, 1972), para gibi dıştan verilen ödüllerin dışsal güdülenmeye, bir işin kendisinin içsel güdülenmeye yol açacağını belirtmiştir (Onaran, 1981:234-235). Bu kuramdan hareketle iş görenlerin bazılarının daha çok dışsal bazılarının da daha çok içsel motive olabilecekleri söylenebilir. Örgütün ve iş görenlerin içinde bulunduğu şartlar da dışsal veya içsel olarak motivasyonlarını etkileyebilecektir.

Sosyal Öğrenme Kuramı (Bandura,1997), bireyin çevre ile etkileşim içerisinde ve gözlem yaparak model olarak öğrenme halinde olmasından bahsetmektedir. Öz yeterlilik sosyal öğrenmenin temel kavramı olup bireyin kendisini tanımasıdır. Bireyin bir davranışı yapabileceğine olan inancı ve başarılı olabileceğine dair beklentileri o davranışı gerçekleştirmesini etkilemektedir. Öz yeterliliği yüksek olan bireyler daha fazla performans göstermekte, öz yeterliliği düşük olan bireyler ise kapasiteleri yüksek olsa dahi düşük performans göstermektedirler. Bireyin öz yeterlilik seviyesinin artması, deneyimine, başkalarının deneyimine, sözel ikna ve olumlu psikolojik durumuna bağlı olmaktadır.

Bu noktadan hareketle, dışsal motivasyon faktörleri ödül, ücret, çalışma koşulları vb...birey için olumlu deneyim olabilecektir. İş görenlerin performanslarından dolayı ücretinin artması, ödüllendirilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi vb. olumlu bir deneyim olabileceği için iş görenler performanslarını sürekli artırmak eğiliminde olabilecektir. Ayrıca dışsal motive edici faktörler, iş görenlerin daha olumlu bir ruh haline sahip olmasını ve öz yeterliliğinin artmasını sağlayabilecektir. Öz yeterliliği yüksek olan iş görenler işlerini daha kolay yapabilecek, işini daha rahat yapabilmeyen hazzıyla içsel olarak daha çok motive olabileceklerdir.

Dışsal motivasyon ve içsel motivasyon birbiriyle ilişki halindedir. İş görenler dışsal olarak motive olabileceği gibi içsel olarak da motive olabilirler, dışsal motivasyon içsel motivasyonu artırabilir.

2.2.5. Dışsal ve İçsel Motivasyon ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Amabile (1993), içsel ve dışsal motivasyonel sinerjinin tatmin ve performansa yol açtığını belirtmiştir. Oldham ve Cummings (1996) yaratıcılık için içsel motivasyonun önemli olduğunu belirtmiştir.

Eisenberger, Pierce ve Cameron (1999) tarafından sunulan çalışmada yüksek görev performansı gerektiren ve tamamlanması ile kişinin sosyal veya kişisel tatmin yaşayabileceği görevlerin içsel motivasyonu artırdığını, ödüllerin sunulmasının algılanan kendini adanmışlığı artırdığını ve içsel motivasyonun da yükselmesini sağladığını belirtmişlerdir.

Knippenberg (2000), Sosyal Kimlik Teorisi ve Sınıflandırma Teorisi kapsamında ortaya koyduğu çalışmada, kimlik ile iş motivasyonu, görev performansı ve bağlamsal performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Pekel (2001) yaptığı çalışmada, motivasyon ve verimlilik arasında doğrusal ilişki olduğunu ve motivasyonun örgütsel verimliliğin faktörlerinden biri olarak değerlendirildiğinde, diğer verimlilik faktörleri mevcut olmak kaydıyla, iyi tasarlanmış motivasyon programlarının uzun veya kısa vadede verimliliğe olumlu etki yaptığını belirtmiştir.

Öztürk ve Dündar'ın 2002 Ocak ayında Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlıkları merkez örgütü çalışanlarından elde ettiği verilerle yaptıkları araştırma sonunda, kamu çalışanlarının parasal ödüllere manevi ödüller kadar önem verdikleri, kurumda yapılan işlerin takdiri ile yükselme olanaklarının varlığının motivasyonu sağladığı ve nihayet kurumlarda ücret adaletsizliklerinin huzursuzluğa yol açtığı tespit edilmiştir (Öztürk ve Dündar, 2003).

Rynes, Gerhart ve Minette (2004) yaptıkları araştırma ile para ve parasal ödüllerin, bireylere ve koşullara göre farklılık gösterse de önemli bir motivasyon aracı olduğunu belirtmişlerdir.

Ölçer (2005) tarafından departmanlı bir mağazada yapılan bir araştırmaya göre; iş güvencesi, amir ile iyi ilişkiler, performans dayalı adil ücret ve takdir sistemi, iş arkadaşlarıyla işbirliğine ve güvene dayanan ilişkiler, uygun çalışma ortamı, ekip çalışması yapılması, bireye yeteneğine uygun önemli/çekici işler verilmesi ve iş rotasyonunun hizmet personelinin motivasyon düzeyini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, motivasyon düzeyi ile performans düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur.

Taşpınar (2006) tarafından yapılan bir çalışmada motivasyon araçlarının önemi üzerinde durulmuştur. Ücret, kâra katılma, ekonomik ödül, terfi, kararlara katılma, iş görenin sevdiği işi yapması, yöneticilerin onurlandırıcı tavır ve davranışlarının iş gören motivasyonunu artıracığı vurgulanmıştır.

Dündar ve arkadaşlarının (2007) yaptığı Afyonkarahisar il merkezinde yerleşik termal otel işletmelerindeki araştırma sonucunda, hem içsel hem de dışsal motivasyon araçlarının iş görenlerin motivasyonu üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Bu çalışmada, içsel motivasyon araçlarının iş görenlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin dışsal motivasyon araçlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Dündar vd., 2007).

Karatepe ve Uludağ (2007) içsel motivasyonun duygusal tükenme, iş tatmini ve duygusal bağlılıkla ilişkili olduğunu belirlemiştir.

Ünlüöner vd. (2007) tarafından psiko-sosyal motivasyon araçları ve bu araçların farklı departmanlar üzerindeki etkisine yönelik otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada; psiko-sosyal motivasyon araçları ile iş görenlerin verimliliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ve güçlü bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır.

Chiang ve Jang (2008), içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarına göre otel çalışanlarını daha fazla etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca Ağca ve Ertan (2008), Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yaptıkları bir araştırmada, duygusal bağlılık ile içsel motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur.

İş-işgören etkileşimi açısından; iş tatmini, içsel güdüleme, iş özellikleri ve iş tasarımının, motivasyon-verimlilik ilişkisinin bütününe etki eden hususlar olduğu ve motivasyon faaliyetleri yoluyla ulaşılan etkili performansın, yüksek örgütsel verimliliğe yol açtığı belirtilmiştir (Özdemir ve Muradova, 2008).

Bir eğitim ve araştırma hastanesinde farklı meslek gruplarından oluşan 155 kişiye anket formu uygulanarak bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre hastane çalışanları üzerinde; tanınma ve terfi faktörlerinin diğer faktörlere göre motivatör etkisinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca memuriyetlerinin ilk yıllarındaki çalışanlar üzerinde çalışma koşulları, yönetim, ücret ve sorumluluk faktörlerinin motive edici etkisinin daha fazla olduğu belirlenmiştir (Kıdak ve Aksaraylı, 2009).

Gök (2009) yaptığı çalışma kapsamında 252 kişi ile görüşme yapmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler analiz edilmiş ve istatistiksel sonuçları değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda; örgüt ikliminin, çalışan motivasyonu üzerinde doğru yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Motivasyon faktörleri ile performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde; ekonomik araçlar ile performans psiko-sosyal araçlar ile performans ve örgütsel-yönetimsel araçlar ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle performans ile tüm motivasyon araçları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Performans ile ilişkinin en fazla olduğu motivasyon aracı ise örgütsel-yönetimsel araçlardır.

İş doyumu, motivasyon ve performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde iş doyumu ile motivasyon, iş doyumu ile performans ve motivasyon ile performans

arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Performansı en fazla etkileyenin ise motivasyon olduğu görülmüştür (Koroğlu, 2011).

Akgündüz (2013) tarafından Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan araştırmaya 184 otel çalışanı katılmıştır. Araştırmada otel çalışanlarının yaratıcılığını; içsel motivasyon araçlarının ve dışsal motivasyon araçları kapsamında değerlendirilen statüye bağlı unsurların etkilediği tespit edilmiştir.

Kırcı (2013) yaptığı araştırmada, sağlık çalışanlarını motive eden unsurlar ve önemine dikkat çekmiştir.

Türk Devlet Üniversiteleri İşletme Anabilim Dalları'nda araştırma görevlisi ve öğretim üyesi olarak görev yapmakta olan 378 katılımcı üzerinde yapılan bir araştırmada, mesleki motivasyon düzeyinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde ve güçlü bir biçimde etkilediği tespit edilmiştir (Zeynel, 2014).

Güdül (2015) tarafından yapılan araştırma, kümeleme analizi bulgularıyla öğrencilerin üç farklı akademik motivasyon profili sergilediklerini göstermiştir. Bunlar yüksek düzeyde, orta düzeyde, düşük düzeyde motivasyonlu profil şeklindedir. Bu profillerin motivasyonel açıdan benzer eğilimler gösterip sadece niceliksel açıdan farklılaştığı görülmektedir. Yüksek düzeyde motivasyonlu profilde yer alan öğrencilerin, diğer profillerde yer alan öğrencilere göre daha az akademik erteleme davranışı sergilediği, yaşamlarından daha çok doyum elde ettiği ve psikolojik ihtiyaçlarının ise daha yüksek düzeyde doyuma ulaştığı tespit edilmiştir.

Çek Cumhuriyeti'nde deri ve benzeri ürünler ve mobilya üreten işletmelerde yapılan bir çalışma sonucunda (Koudelkova ve Milichovsky, 2015), çalışanların motivasyonu ve başarılı bir şekilde yenilik yaratma arasında bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Motivasyonun rahat bir çalışma ortamı oluşturmak için önemli bir faktör olduğu, yenilikler üzerinde önemli bir etkisi olabileceği vurgulanmıştır (Koudelkova ve Milichovsky, 2015).

2.3. POZİTİF PSİKOLOJİ VE PSİKOLOJİK SERMAYE

Bu kısımda pozitif psikolojinin tanımı, tarihsel gelişimi, pozitif psikolojinin amacı ve önemi, pozitif örgütsel davranış, pozitif örgütsel düşünce okulu, pozitif psikolojinin ilişkili olduğu kavramlar, psikolojik sermaye ve diğer sermaye türleri ile

ilişkisi, psikolojik sermayenin bileşenleri, psikolojik sermayenin ilişkili olduğu kavramlar ve psikolojik sermaye ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilecektir.

2.3.1. Pozitif Psikolojinin Tanımı

Pozitif psikoloji özellikle 1990'ların ilk yarısında ortaya çıkmış bir akım olup, giderek gelişen ve önemi artan bir konu haline gelmiştir. Psikoloji alanındaki çağdaş yaklaşımlar, sorun odaklı yaklaşımlar yerine bireyin güçlü yönlerini ön plana çıkaran yaklaşımlara bırakmıştır. Pozitif psikoloji “insanla ilgili güç ve erdemlerin bilimsel olarak incelenmesi”dir (Sheldon ve King, 2001:216). Pozitif psikoloji pozitif duygularla ilgilenmektedir.

Geleneksel yöntemlerde pozitif düşünceye çok az yer verilmektedir. İnsanların potansiyeline yönelik düşüncelerde ön yargı mevcut olabilmektedir. Psikoloji alanında çalışanların araştırmalarda olumsuzluklara odaklanma eğilimlerinden dolayı, insanların pozitif yönleri ve neler başarabileceklerine ilişkin çok az bilgileri olduğu belirtilmektedir (Faller, 2001).

Youssef-Morgan ve Luthans (2013:149) tarafından pozitiflik, hem bağlam hem de birey için değer katan, paydaşlar ve farklı gözlemciler tarafından kabul edilen ve hali hazırda tanımlanabilen çıktılarının, uygulamaların, süreçlerin ve öncüllerin bütünleşik sistemi olarak ifade edilmektedir (Youssef-Morgan ve Luthans, 2014:180).

Pozitif psikoloji, bireylerin sorunlarından daha ziyade, iyi ve olumlu tarafları üzerinde durmaktadır. Pozitif psikoloji bilimi, bireyleri daha olumlu yapan özelliklerin tanımlanması açısından örgütlere fayda sağlamakta (Brandt, Gomes ve Boyanova, 2011: 269), bireylerin sorunlarının, sıkıntılarının giderilmesinden çok, güçlü ve pozitif yönlerinin ortaya çıkarılmasıyla ilgilenmektedir.

Seligman, Ed Diener, Cristopher Peterson ve Rick Snyder gibi pozitif psikologlar tarafından pozitif psikolojinin amacı, insanlarda neyin yanlış olduğundan ziyade neyin doğru olduğuna yönlendirilmiştir. İnsanların olumsuz, zayıf yanlarının yerine güçlü yanlarına, olaylar ve durumlar karşısındaki hareket kabiliyeti ve dayanıklılığına odaklanılmıştır. İnsan hayatında iyiliğin, güzel bir yaşamın ve başarının önemli olduğu ve bunların üzerinde çalışılması gerektiği belirtilmiştir (Luthans vd., 2007:7).

Pozitif psikolojide yaşamı değerli kılacak bireysel açıdan güçlü yanların incelenmesinde; *özel, bireysel* ve *grup* şeklinde üç farklı düzey belirlenmiştir. Öncelikle, kişinin genel iyilik haline katkıda bulunan deneyimler geçmiş, bugün ve gelecek açısından özel düzeyde incelenmektedir: Geçmişteki iyilik hali (Diener, 1984); memnuniyet ve tatmin (Ryff ve Keyes, 1995); bugünkü mutluluk hali (Csikszentmihalyi, 1990; Fredrickson, 1998); geleceğe ilişkin umut ve iyimserlik (Snyder, 1994; Scheier ve Carver, 1992), bireysel düzeyde; bilgelik, umut, bağışlayıcılık, özgünlük, ileri görüşlülük, estetik duyarlılık, sebat, yaratıcılık, tinsellik, kişiler arası ilişkiler ve sevme yeteneği gibi özellikler bulunmaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Bu kişilik özellikleri, aynı zamanda insanın güçlü yönleri olarak da ele alınmaktadır (Aspinwall ve Staudinger, 2003; Peterson ve Seligman, 2004). Grup düzeyinde daha iyi vatandaşlık özellikleri, sorumluluk, yardımseverlik, nezaket, ölçülülük, hoşgörü ve iş ahlakı gibi (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000) özelliklerin bulunduğu ifade edilmektedir.

2.3.2. Pozitif Psikolojinin Tarihsel Gelişimi

Psikoloji bilimi bağımsız bir bilim olmadan önce felsefenin alanında yer almaktaydı. Daha sonradan deneysel, biyolojik, bilişsel, kişisel ve sosyal psikoloji, gelişim psikolojisi gibi birden fazla dallara ayrılmıştır. Psikoloji bilimi klinik, örgütsel, eğitim, sağlık psikolojisi ve nöropsikoloji gibi alt bölümlere ayrılarak ayrı bir bilim haline gelmiştir (APA, 2006: 753-754).

Psikoloji ve sosyoloji gibi insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış ile ilgili temel disiplinlerdeki problemler ve negatif bakış açısı yıllarca araştırılmıştır. Bu bilimlerin insanların optimal işlevleri, gelişimi ve insanın güçlerinin daha iyi anlaşılması ile ilgilenmemiştir.

Ne yazık ki bu negatiflik örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarına savaş bakış açısı eşliğinde nüfuz etmiştir. II. Dünya Savaşı'ndan önce psikologlar üç misyona sahipti. Bu misyonlar (Luthans vd., 2007a:8) şunlardır:

- Zihinsel hastalıkları iyileştirmek.
- İnsanların sağlıklı olarak daha mutlu ve verimli olmalarına yardım etmek.

- İnsanların potansiyellerinin gerçekleşmesini sağlamak.

Ancak savaş sonlandığında düzeltici psikolojik tedaviye yüksek oranda ihtiyaç vardı. Psikolojinin son iki misyonunun dışında, önemli kaynaklar, zayıf mekanizmalar ve hasar kontrol için tahsis edilmiştir. II. Dünya Savaşı sonrasında insanın güçlü yönlerine çok az yoğunlaşmıştır (a.g.e: 8-9).

Seligman tarafından adlandırılan ve diğer birkaç araştırmacının psikolojinin unutulmuş iki misyonuna (insanların sağlıklı olarak daha mutlu ve verimli olmalarına yardım etmek ve insanların potansiyellerinin gerçekleşmesini sağlamak) karşı yönlendirilen psikolojik araştırmalar, şimdi pozitif psikoloji olarak bilinen alanın ortaya çıkmasına yol açmıştır. Pozitif psikoloji teorik temelli değil, aynı zamanda ampirik çalışmalara da dayalı bir alan olarak ortaya çıkmıştır (a.g.e: 8-9).

Pozitif Psikoloji, 1990'lı yılların sonunda Seligman ve arkadaşlarının çalışmaları sonucunda örgütsel davranış alanında önemli bir yer edinmiştir. Böylece pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmalar, örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi alanında çalışan Luthans'ı, pozitif psikoloji akımındaki pozitif bakış açısının örgütlere nasıl uyarlanabileceği ile ilgili düşünmeye itmiştir. Luthans, mikro düzeyde bir pozitif yaklaşımla, örgütlerdeki iş görenlerin performanslarının artırılması için güçlü, olumlu yönlerinin ve psikolojik kapasitelerinin statik olmadığına, geliştirilebilir olduğuna dikkat çekmiştir. Pozitif psikoloji, "pozitif örgütsel davranış" olarak adlandırılan, çalışanların zayıf noktalarına odaklanmak yerine, güçlü taraflarını açığa çıkarmaya çalışan, bu güçlü yönlerin psikolojik boyutlarını ölçmeye, geliştirmeye ve yönetmeye çalışmak suretiyle işyerinde performansı artırmayı hedefleyen bir yaklaşımı ortaya koymuştur (Luthans, 2002a:59; Luthans, 2002b:698; Luthans and Youssef, 2004:152).

2.3.3. Pozitif Psikolojinin Amacı ve Önemi

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000), pozitif psikolojinin temel amacını; “psikolojinin sadece olumsuzlukları düzeltmeye yönelik odağının, olumlu nitelikleri yapılandırmaya çevirme” şeklinde tanımlamıştır. Pozitif psikoloji, Seligman ve bazı psikologlara göre, psikoloji alanındaki çalışmaların odağını insanlarla ilgili neyin yanlış olduğundan ziyade, neyin doğru olduğu üzerine yoğunlaşmak amacıyla ortaya

atılmıştır. Pozitif psikoloji, zayıf yönler yerine güçlü yönler; kırılabilirlik yerine psikolojik dayanıklılık; ruhsal sorunların çözümü yerine iyilik, refah ve iyi bir yaşamın sağlanması üzerine odaklanmaktadır (Luthans, 2002b: 696-697).

Pozitif psikoloji, bireylerin güçlü ve olumlu yönlerine odaklanmaktadır. Fakat bu, bireylerin zayıf ya da olumsuz yönlerini ele almamak ya da odaklanmamak şeklinde düşünülmemelidir. Pozitif psikoloji, gerçekçi bakış açısıyla bireylerin pozitif psikolojik kapasitelerini artırmaya odaklanmaktadır.

2.3.4. Pozitif Psikolojinin İlişkili Olduğu Kavramlar

Pozitif psikoloji, insanların olumlu yönlerine odaklanmasından dolayı diğer olumlu kavramlarla da ilişkili olmaktadır. Pozitif duygular, duygusal zeka, öznel iyi oluş, yaratıcılık, psikolojik iyi oluş ve kişilik gibi bazı kavramlar pozitif psikoloji ile ilişkili görülmektedir.

Öznel iyi oluş, bireylerin yaşam doyumlarına ve olumlu, olumsuz duygulanımlarına ilişkin genel bir değerlendirmedir. Bireylerin öznel iyi oluşları, onların bilişsel değerlendirmelerinden etkilenebilmekte (Diener, 1984) ve bireyin çeşitli yaşam alanlarındaki doyumuna ilişkin değerlendirmelerini yansıtmaktadır (Myers ve Diener, 1995). Öznel iyi oluş düzeyinin yüksek olması, olumlu duyguların fazla olmasını, yaşamın birçok alanına yönelik tatminin fazlalığını ifade etmektedir. Dolayısıyla öznel iyi oluşun yüksek düzeyde olması, pozitif duyguların fazlalığını göstermektedir. Böylece pozitif duyguların ön plana çıkması psikolojik sermayeyle ilişkili olabilmektedir

Pozitif duygusallık, olumlu bir duygusal duruma olan eğilimi, negatif duygusallık ise olaylara olan olumsuz eğilimi ifade etmektedir (Özkalp ve Cengiz, 2003: 952). Olumlu ve olumsuz duyguları birbirinden ayırırken; mutluluk, haz, heyecan, heves ve hoşnut olmak gibi duygular pozitif duygularla ilişkilendirilirken, öfke, kaygı, stres, mutsuzluk gibi duygular negatif duygularla ilişkilendirilmektedir (Özer ve Tezer, 2008: 82). Pozitif duygular bireylerin odaklanması, motivasyonu, kendini güçlü hissetmesi, yüksek performans göstermesi gibi pozitif davranışlara yol açmaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008: 39).

Duygusal zeka, azim, sebat, kendi kendini harekete geçirebilmeyi kapsayan, diğerlerinin ne hissettiğini anlayabilme ve dürtülere hakim olabilmeyi sağlayan temel yaşam becerisidir (Goleman, 1995:10-11). Duygusal zekası yüksek olan iş görenlerin performansı, başarısı daha yüksek olacaktır. Sonuçta duygusal zekası yüksek olan iş görenlerin, kişisel iletişim ve becerileri, özbilinçleri, motivasyon ve empati yapma yetenekleri daha fazla olacaktır. Bu durumda duygusal zekası yüksek olan çalışanların hem sosyal yaşamları hem iş yaşamları olumlu etkilenecektir (Goleman,2007:15). Bireylerin pozitif ve olumlu yönleri daha çok ön plana çıkacaktır.

Yaratıcılığın yaygın olarak bilinen tanımlarından biri; bilimde, sanatta, eğitimde, iş hayatında ve günlük hayatta temel, uygun ve yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasıdır (Amabile, 1997: 39). Yaratıcılığın iş gören performansını olumlu etkilediği bilinmektedir. Pozitif psikolojinin, kişilerin olumlu ve güçlü yönlerinin ortaya konulmasını sağlamasıyla bireylerin yaratıcılıklarının da artması beklenmektedir.

Allport kişiliği bireyin çevresine özgün ve farklı bir biçimde uyumunu belirleyen psiko-fiziksel sistemlerin dinamik bir bütünleşmesi olarak ifade etmektedir (Güney, 2013: 185). Güçlü kişilik özellikleri bireylerin tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyebilecektir.

2.3.5. Pozitif Örgütsel Davranış

Örgütsel davranış, yönetim bilimi içerisinde yer alan örgüt içerisindeki insan davranışlarını inceleyen bir alandır. Örgütsel davranış alanı, daha önceleri çatışma, değişim, stres gibi olumsuz konuları ele alırken, 1980'lerden sonra daha olumlu konular üzerinde durmaya başlamıştır. Luthans (2002), psikolojide olduğu gibi örgütsel davranış alanında da pozitif eğilimin güçlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Luthans ile birlikte örgütsel düzeyde yapılan çalışmalar ile çalışanların olumlu ve pozitif yönleri üzerinde durulmuştur. Yine bu pozitif özelliklerin geliştirilebilir ve yönetilebilir oldukları üzerinde çalışılmıştır. Örgütsel davranış alanındaki yorumlardan biri de Crowell ve Anduhyg'in (2004) başarı motivasyonu ve başarı arayışında etkili olan davranışın güçlü belirleyicilerinden; iyimserlik, öz yeterlilik ve tepki yeterliliği gibi kişisel inançlara işaret ederek, örgütsel davranış

alanına bu tür yapıların dahil edilmesiyle, alanın daha da iyileştirileceğidir (Kâra, 2014:9).

Pozitif örgütsel davranış, günümüz örgütlerinde, performans gelişimi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve verimli bir şekilde yönetilebilen pozitif (olumlu) özelliklerin ve psikolojik kapasitelerin incelenmesi, değerlendirilmesi ve uygulanmasıdır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006). Bir psikolojik güç ya da kapasiteyi pozitif örgütsel davranış kavramına dahil etmek için bu kavramın pozitif ve nispeten benzersiz olması, bilimsel kriterlere uygun olması, hem teorik hem de araştırmaya dayalı, ölçülebilen, geliştirilebilen ve iş performans çıktıları ile ilişkili olması gerekmektedir. Bu yaklaşımın, hem tıp hem de örgütsel bilimlerde çok fazla büyüme trendinde olduğu belirtilmektedir (Luthans vd., 2007:11; Pfeffer ve Sutton, 2006).

Pozitif örgütsel davranış, kuramlara ve geçerli ölçümlerin yapıldığı araştırmalara dayanmaktadır. Pozitif örgütsel davranış, işin gerektirdiği özelliklere sahip çalışanı işe almanın yanında, mevcut çalışanların geliştirilmesi ve performansının artırılmasını da kapsamaktadır (Luthans, 2002). Pozitif psikolojiye “yeni şişe içinde eski şarap” metaforuyla getirilen eleştiriler, pozitif örgütsel davranış kavramında ise “yeni restoran” olarak değerlendirilmektedir (Avey vd., 2008a).

Pozitif örgütsel davranışın temel özellikleri aşağıda özetlenmiştir (Luthans ve Youssef, 2007; Luthans, Youssef ve Avolio, 2006):

- Ölçülebilir olması
- Pozitif özellikleri temel alması
- Teori ve araştırmaya dayalı olması
- Değişime ve gelişime açık olması
- Performansla ve tatmin ile ilişkili olması

2.3.6. Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu

Geleneksel psikoloji insanların, zihinsel ve ruhsal rahatsızlıklarına odaklanmaktadır. Oysa Amerikan Psikoloji Derneği Başkanı Martin Seligman tarafından ortaya atılan pozitif psikoloji akımı (Luthans ve Youssef, 2004: 151) ile

insanların yaşamlarını daha değerli, verimli hale getirmek ve insanların potansiyelini ortaya çıkarma gibi psikolojinin üzerinde durmadığı iki ayrı amaç ele alınmıştır. Yapılan araştırmalarda insanlardaki yetenek, mutluluk, erdem gibi pozitif güçlü yanların ortaya konulabileceği ve geliştirilebileceği konusu üzerinde durulmuştur (ag.m: 151). Pozitif örgütsel düşünce okulu, performansla ilgisi kanıtlanmamış kavramlarla ilgilenirken pozitif örgütsel davranış, koşula bağlı olarak gelişebilen ve performansla ilgili kavramları incelemektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006).

Pozitif psikoloji akımından hareketle; uygulamalı pozitiflik (Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu / Positive Organizational Scholarship - POS) ve iş yerlerinde güç temelli yönetim (Pozitif Örgütsel Davranış / Positive Organizational Behavior - POB) olmak üzere iki yeni akım ortaya çıkmıştır. Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu ya da Pozitif Örgütsel Bilim, Michigan Üniversitesinde çalışan bilim adamlarının araştırmalarına dayanmakta olup genel olarak kriz dönemlerinde ve olumsuz koşullarda örgütlerin hayatta kalmalarına ve etkinliklerini sürdürmelerine yardımcı olan pozitif örgütsel özelliklerin altı çizilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 152). POS daha çok makro örgütsel düzeyde araştırmalar yapmaktadır (Luthans ve vd., 2005: 251-252).

POS, örgütler ve üyeleri ile ilgili; pozitif çıktılar, süreçler ve özelliklere öncelikli olarak dikkat çekmekte, mükemmellik, başarı, gelişme, refah, dayanıklılık/esneklik, erdem gibi kavramlara odaklanmaktadır. POS, pozitif insan gücü ile ilgili konuları vurgulayan genişletilmiş bir bakış açısını temsil etmektedir. Pozitif olaylarla ilgili; kolaylaştırıcılar (süreçler, yetenekler, yapılar, yöntemler), motivasyonlar (cömertlik, fedakarlık, çikarsız katkı), çıktılar veya etkiler (canlılık, anlamlılık, neşe, kaliteli ilişkiler) gibi konulara dikkat çekerek, geleneksel örgüt çalışmalarından farklılık göstermektedir (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003; Cameron, 2007; Donaldson ve Ko, 2010: 179).

POS örgütlerdeki pozitif olayları, pozitif örgüt bağlamında incelemektedir. Örgüt teorilerinden bütüncül bir şekilde faydalanarak pozitifliğin ortaya çıkışını, nedenlerini, sonuçlarını anlamaya ve açıklamaya ilişkin tahminlerde bulunmaya çalışmaktadır. Daha geniş bir bakış açısıyla örgüt teorilerinin sınırlarını genişleterek, örgüt çalışmalarında genellikle göz ardı edilen pozitif durumların, süreçlerin ve ilişkilerin gözlemlenebilmesini sağlamaktadır (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003; Cameron, 2007).

Pozitif Örgütsel Davranış (POB) yaklaşımı ile POS'un ortak yönleri bulunmaktadır. Hem POB hem de POS pozitif yaklaşımlarla iş yaşamı ve örgütleri araştırmaktadır. Birincil olarak iş yeri ve iş ilişkileri sonuçlarının başarısına vurgu yapmaktadır. Fakat bu yaklaşımlar bazı yönlerden birbirinden ayrılmaktadır. Çoğunlukla araştırma temaları farklıdır. Bu farklılıklar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Donaldson ve Ko, 2010: 179):

- POB genel olarak bireysel psikolojik özellikler ve bu özelliklerin performans gelişimine etkileri ile ilgilenirken, POS genel olarak örgütsel bağlamdaki pozitif (olumlu) bakış açıları ile ilgilenmektedir. Performans gelişimi POB için adeta odak noktası iken POS için değildir. Performans için vurgu POB için önemli iken POS için gerekli değildir (Donaldson ve Ko, 2010: 179; Bakker ve Schaufeli, 2008; Cameron, 2005; Luthans, 2002b).
- POB'ta araştırmalar, mikro ve mezo (küçük ve orta) düzeyde analizler şeklinde yürütülmektedir. Buna karşılık, POS yaklaşımında genellikle örgütsel (makro) düzeyde yürütülen nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılmaktadır (Donaldson ve Ko, 2010: 179).
- POB'un çalışmalarının sadece bireysel düzeyde ve POS'un çalışmalarının sadece örgütsel düzeyde olduğu söylenememektedir. Ancak POB çalışmalarında yöntem bireyden gruba, gruptan örgütsel düzeye şeklindedir. Oysa POS çalışmalarında yöntem, POB'un karşıtı olup, örgütten bireye şeklindedir (Donaldson ve Ko, 2010: 179).
- POB yaklaşımı ile POS yaklaşımı, pozitif psikoloji akımının ortak temellerini paylaşmaktadır. Ancak ilgilendikleri temel başlıklar, performans gelişimini vurgulama dereceleri ve analiz düzeyleri ile birbirlerinden ayrılmaktadırlar (Donaldson ve Ko, 2010: 179).

Sonuç olarak hem POB hem de POS pozitif psikolojiye önemli katkı sağlamaktadır. Aşağıda ele alınacak olan psikolojik sermaye POB'u (Pozitif Örgütsel Davranış) ilgilendiren bir konudur.

2.3.7. Psikolojik Sermaye ve Diğer Sermaye Türleri

Pozitif psikolojinin örgüt yaşamındaki yansıması olarak nitelendirilebilecek olan POB kavramı, pozitif sermayenin de ortaya atılmasını sağlamıştır (Güler, 2009: 142-143). Pozitif psikolojik sermaye, Luthans ve arkadaşları (2007a) tarafından “bireyin pozitif psikolojik gelişme hali” olarak tanımlanmakta olup;

- Mücadele gerektiren görevleri başarmak için gerekli çabayı sarf edeceğine dair kendine güven duyma (öz yeterlilik),
- Şu anda ve gelecekte başarılı olacağına dair olumlu atf (iyimserlik),
- Başarmak için amaçlara gidecek yolda azmetmek ve gerekli olduğunda amaçlara giden yolları değiştirebilmek (umut),
- Başarılı olabilmek için sorun ve zorluklarla karşılaşınca güçlü durmak ve kendini toparlayabilmek (psikolojik dayanıklılık) nitelikleriyle açıklanmıştır.

Psikolojik sermaye, teorik olarak, değişik kaynaklarda ele alınmıştır. Ancak özellikle Hobfoll'un (2002) psikolojik kaynak koruma teorisi, psikolojik sermayenin ne olduğunun ve ne işe yaradığının açıklanmasında kullanılmaktadır. Bu teorinin bir yönü, bazı kavramsal yapıların daha geniş kapsamlı olarak temel olan faktör göstergeleriyle daha iyi anlaşılabilmesini iddia etmektedir (Avey vd., 2011:130). Bireysel yapılar kendi içinde ayırım ve tahmin geçerliliğine sahip olmasına karşılık, daha üst bir yapının göstergeleri olarak düşünüldüğünde çok daha yararlı olabilmektedir. Bu mantıktan hareketle, örgütsel davranış literatüründeki popüler yapılar sınıflandırılmıştır. Psikolojik kaynak koruma teorisine göre umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık kavramları arasında paylaşılan bir mekanizma bulunmaktadır. Bu dört unsur ampirik olarak ayrı gösterilmesine rağmen bu kavramlar arasındaki mekanizmayla birlikte daha üst bir yapıyı oluşturmaktadır (a.g.m, 2011:130-131).

Psikolojik sermaye, durumsal ve geliştirilebilir bir kavram olarak ortaya konulmaktadır. Avey vd. (2008a) hem pozitif kişisel ve durumsal özellikler hem kavramsal (pozitiflik gibi) hem de ampirik (pozitif korelasyonlar, ortak korelasyonlar, ilişkili çıktılar) olarak bazı ortak karakteristikleri paylaşmaktadır. Son zamanlarda

yapılan teorik temelli ve ampirik araştırmalar, kişisel ve durumsal özellikler ile ilgili farklılığı ve ayırım geçerliliğini destekler niteliktedir.

Özellik- durum uzantısını (sürecini) Luthans ve Youssef (2007) şu şekilde ele almıştır:

Saf pozitif kişisel özellikler (pure positive traits): Zeka ya da kalıtsal özellikler gibi fiziksel bağlantılı olduğuna inanılan, durumlara ve zamana karşı değişmeyen özelliklerdir.

Kişisel zellik gibi yapılar (trait-like constructs): Kişisel özelliklere yakın olan yapılardır. Sorumluluk duygusuyla hareket etme, dışa dnkllk ve öz değerlendirme gibi psikolojik özellikleri ifade etmektedir.

Durumsal psikolojik kaynaklar (state-like psychological resources): Pozitif durumlara yakın ve psikolojik sermaye ve onun bileşenleri olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi dönüştürülebilir ve geliştirilebilir olan, özellikle iş yeri ile ilgili kavramları içermektedir.

Pozitif durumlar (positive states): Ruh hali ve duygular gibi son derece değişken halleri kapsamaktadır (Avey vd., 2008a: 9-10).

2.3.7.1. Rekabet Avantajı Sağlamada Psikolojik Sermayenin Rolü

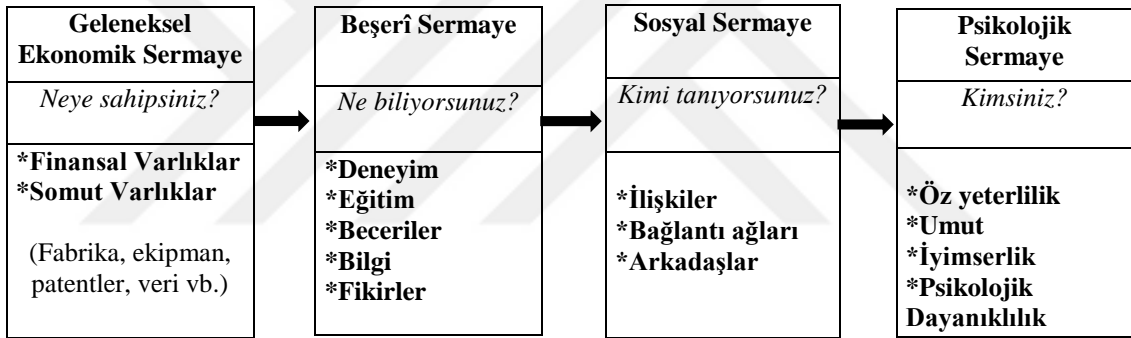
Değişen koşullarla birlikte örgüt yapıları da değişiklik göstermektedir. Örgütsel değişimi dışsal ve içsel pek çok faktör etkilemektedir. Klasik rgt yapıları yerini daha modern ve daha kompleks örgüt yapılarına bırakmaktadır.

Günümüz rgtleri, klasik örgüt yapısından uzaklaşarak artık büyümekte, maddi ve maddi olmayan pek çok kaynağa sahip olmaktadır. Örgütler rekabet ederken ve faaliyetlerini gerçekleştirirken sahip oldukları kaynakları kullanmaktadır. Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için maddi olmayan faktörler de önemli hale gelmiştir. Maddi olmayan faktörlerin doğru kullanılmaması örgütlerin rekabet düzeyini etkilemektedir. Bu engeller arasında vizyon eksikliği, planlama ve karar vermede kısa vadeli bakış açısı, yetersiz kaynak kullanımı, risk almaktan kaçınan liderlik anlayışı, yanlış strateji-yapı-kültür uyumu gibi yapılan stratejik hatalar, örgütlerin rekabet düzeyini olumsuz etkilemektedir (Luthans ve Youssef, 2004:144).

Psikolojik sermaye, örgütler için uzun dönemli rekabet avantajı sunan yeni ve önemli bir değerdir. Psikolojik sermaye, sosyal ya da beşeri sermayeden farklı olup,

örgüt ve örgüt yönetimi için eşsizlik ve insan kaynağı potansiyelinden örgütün en üst düzeyde yararlanabilmesi için pozitif psikolojik yeteneklerin ortaya konulmasını sağlayan yeni bir yapıdır. Beşeri, sosyal ve psikolojik sermayenin birbirini sinerjik bir şekilde tamamladığı (Luthans vd., 2007a: 20-21) belirtilmektedir.

Beşeri sermaye, sosyal sermaye ve psikolojik sermaye de insan temel unsurdur. Bu sermaye türleri örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamayı hedef alan ve insan kaynağının değerini bilen örgütlerin, karşılaştıkları ve gelecekte karşılaşılabilecek zorlukların üstesinden gelebilmeleri için sosyal ve beşeri sermayenin ötesinde pozitif psikolojik sermayenin önemini de anlamaları gerektiği belirtilmiştir. Psikolojik sermaye en az sosyal ve beşeri sermaye kadar önemli olup öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık kavramlarının da katkılarıyla psikolojik sermayenin hak ettiği değerin anlaşılacağı vurgulanmaktadır (Luthans vd., 2004: 49).



Şekil 2.1: Rekabet Avantajı Sağlayan Sermaye Çeşitleri

Kaynak: Luthans vd., 2004: 46

Şekil 2.1’den de görüldüğü üzere psikolojik sermayenin temelleri; gelecekteki getiriler için kaynakların yatırıma dönüştürüldüğü ekonomik sermaye kavramına kadar uzanmaktadır (Goldsmith, Darity ve Veum, 1998:9). Örgütler rekabet avantajı sağlamakta tüm bu sermaye çeşitlerine ihtiyaç duymaktadır. Buna karşın psikolojik sermaye, insan sermayesinin “ne biliyorsunuz?”, sosyal sermayenin “kimi biliyorsunuz?” ve finansal sermayenin “neye sahipsiniz?” sorularından farklı olarak; temelde "kim olduğun” ve “pozitif gelişim bakımından ne olabileceğin” sorularına karşılık gelen bir faktördür (Avolio ve Luthans, 2006; F. Luthans, Luthans ve Luthans, 2004:143).

Tablo 2.1: Rekabet Avantajı Sağlamada Kullanılan Bazı Kaynakların Özellikleri

KAYNAK/ÖZELLİK	UZUN VADELİ	ÖZGÜN	BİRİKEREK ARTAN	BİRBİRİNE BAĞLI	YENİLENEBİLİR
GELENEKSEL SERMAYE					
Finansal	Hayır	Hayır	Evet	Hayır	Hayır
Yapısal/Fiziksel	Evet	Hayır	Evet	Belki	Belki
Teknolojik	Hayır	Hayır	Hayır	Belki	Hayır
BEŞERİ SERMAYE					
Açık Bilgi Birikimi	Belki	Hayır	Evet	Hayır	Belki
Örtük Bilgi Birikimi	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
SOSYAL SERMAYE					
Bağlantılar	Belki	Evet	Evet	Evet	Belki
Normlar ve Değerler	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Güven	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE					
Öz yeterlilik	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Umut	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
İyimserlik	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Psikolojik Dayanıklılık	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet

Kaynak: Luthans ve Youssef, 2004.

Tablo 2.1’de de görüldüğü üzere psikolojik sermaye kaynak teorisinin bir tipi olmanın yanı sıra insan sermayesi ve sosyal sermayenin ötesinde bir üst çekirdek yapıdır. Psikolojik sermaye bilgi, yetenek, teknik beceri ve deneyimi içermektedir. Bu da aslında kim olduğunuzu göstermektedir. Psikolojik sermaye insan sermayesi ve sosyal sermayenin göz ardı ettiği ne olduğumuzun gelişimsel bir parçası olup psikolojik kapasitemizde bulunan bir yapıdır (Luthans vd., 2007a:21)

2.3.7.2. Beşerî Sermaye

Artan rekabet ortamıyla birlikte günümüz yöneticileri sadece maddi varlıklarının değil maddi olmayan varlıklarının da önemini kavramış bulunmaktadırlar. Somut olmayan varlıkların başında ise beşerî sermaye gelmektedir. Luthans ve arkadaşlarına göre "beşerî" sözcüğü örgütün tüm seviyelerinde çalışan kişileri, "sermaye" sözcüğü ise gelecekte beklenen geri dönüş için yapılmış tüketim olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2007a:21).

Bilginin üretim faktörleri içerisinde yer alması, diğer üretim faktörlerine göre daha büyük avantajlar sağlamış, insana yapılan eğitim ve sağlık gibi yatırımların değerini de artırmıştır. Bilgi toplumunda bilgi üretimi, beşeri sermayenin ve teknolojik gelişimin önem kazanmasını sağlamıştır. Bilgi toplumunda fiziki sermaye ve doğal kaynakların öneminin azaldığı, bu kaynakların yerini bilgi ve beşeri sermayenin aldığı görülmektedir (Yumuşak, 2008:9).

Beşeri sermaye, toplumdaki bireylerin, üretim süreciyle ilgili olarak, bir taraftan sahip oldukları bilgi, becerileri, yetenek ve tecrübelerini, işine karşı duygusal bağlılığının, davranışlarının ve değerlerinin ulaştığı düzeyi; diğer taraftan bedensel ve zihinsel zindeliği ya da sağlamlığı ifade eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Keskin, 2011:128). Husz (1998: 9) beşeri sermayenin, bir hane halkının ya da bir neslin üretim sürecinde kullanabileceği zamanı, tecrübesi, bilgisi ve becerisi olduğunu vurgulamıştır (Husz 1998: 9; Keskin, 2011:128). Bu niteliklerin insanlara kazandırılmasını sağlamaya yönelik yatırımlar beşeri sermaye yatırımı olarak değerlendirilmektedir. Beşeri sermaye, anlaşılacağı üzere fiziki sermayeden ayrılmaktadır. Beşeri sermayeye, yani insan sermayesine, yapılan yatırım sosyal ilişkilerin ve sosyal yapının gelişmesine de yardımcı olmaktadır. Beşeri sermaye durağan (statik) değildir. Sürekli olarak yenilenmektedir. Fiziki sermaye gibi stoklanamayıp üretimde kullanılmadığında yok olmaktadır. Fiziki sermayenin kullanılıp, kullanılmaması ve nerede ne zaman kullanılacağı konusu tamamen belirgindir. Beşeri sermaye kavramına göre iş görenin nerede, ne zaman ve hangi koşullarda çalışacağı kendisine bağlıdır (Karagül, 2002: 29-30).

Örgüt içerisinde insan kaynağının kolay taklit edilememesi ve satın alınamaması örgüte özgü bir değer olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanmasında beşeri sermaye önemli bir role sahiptir (Larson ve Luthans,

2006: 46). Örgütlerin performansının ve başarısının devamlılığı, sahip olduğu beşeri sermayenin özelliklerinin artırılmasıyla sağlanabilecektir.

2.3.7.3. Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye kavramı, son yıllarda fiziksel ve beşeri sermayenin birleştirilmiş ve genişletilmiş hali olarak ortaya çıkmıştır. Sosyal sermayenin temeli sosyoloji biliminden gelmektedir. Strateji ve örgütlerle ilgilenmesi, beşeri ve duygusal sermayeyi göz önünde tutması ve rekabet üstünlüğü sağlaması nedeniyle ilgi görmektedir (Larson and Luthans, 2006: 49).

Sosyal sermaye çok boyutlu bir kavramdır. Bu nedenle üzerinde fikir birliği sağlanmış olan net ve tek bir tanım bulabilmek çok zordur. Ancak *güven, normlar ve iletişim* kavramlarıyla yapılan tanım üzerinde en çok fikir birliği sağlanan bir tanım olmuştur (Redondo, 2005: 2). Sosyal sermaye, insanlar arasındaki iletişim ve insanların içerisinde bulunup geliştirdikleri iletişim ağlarının değeridir (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004:46)

Sosyal sermaye, en basit haliyle, "toplum kesitleri arasındaki güvene dayalı ilişkiler düzeyi" olarak tanımlanabilmektedir. Sosyal sermayede güven faktörü önemlidir. Yoksa sosyal sermayeyi temsil eden ilişkiler, topluluklar, işbirliği ve karşılıklı bağlılıklar, makul bir güven düzeyi olmadan gerçekleşmemektedir. Dolayısıyla güven, sosyal sermayenin zorunlu bir koşulu ve başlangıç noktası olarak görülmektedir (Cohen ve Prusak, 2001: 51).

Sosyal sermaye teorisi; yönetici ile iş gören ilişkisinin kalitesini ve iş gören ile örgütün uyumunu içermektedir. Kapalı veya açık olarak sosyal ağların gelişimi sosyal sermayeyi artırmaktadır. Sosyal sermayenin artmış olması güvene dayalı ilişkilerin artmasıdır. Bu ilişkiler, iş ortamındaki zorluklar ve stresle başa çıkabilmek için iş görenlerin yeteneklerini geliştirebilir. Çünkü bu ilişkiler koçluk, tavsiye ve destek kaynağı olmaktadır. Dahası örgütteki, daha çok ve artan ilişkiler örgüt ile başarılı bir şekilde bütünleşmenin gücünü etkileyecektir. Bu kavram, kişi ve örgüt uyumunun değerlendirilmesi ile ilgilidir (Thompson, Lemmon ve Walter, 2015:186).

Sosyal sermayenin kariyer, iş hacmi, tazminat, iş arama vb. insan kaynaklarıyla ilgili alanlarda, hem de girişimcilik, tedarikçiyle kurulan ilişkiler,

bölgesel üretim ağları, kurum içi öğrenme vb. örgütle ilgili alanlarda pozitif etkiye sahip olduğu belirtilmiştir (Adler ve Kwon, 2002: 25-29).

Sosyal sermayenin bağlamsal tamamlayıcısı olarak görülen beşeri sermayenin sosyal sermayeden farklılaşan en belirgin yönünün, beşeri sermayenin “bireyler”e ait olması, sosyal sermayenin ise “ilişkiler”e ait olmasıdır. Yani sosyal sermaye, bireyler arasında yaratılan ilişkiler ve nitelikler, beşeri sermaye ise bireylerin niteliklerine odaklanmaktadır (Woolcock, 2001: 12). Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi olarak değerlendirilen beşeri sermaye ile sosyal sermaye birbirini tamamlayıcı iki farklı sermaye türüdür. Sosyal sermayenin olmadığı ve buna bağlı olarak sosyal sorumluluğun gelişmediği bir toplumda beşeri sermaye, toplumsal çıkarlar lehine değil, bireysel menfaat veya toplum aleyhine kullanılabilir. Bu nedenle beşeri sermayenin etkinlik şartları ile sosyal sermayenin etkinlik şartlarının iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Karagül, 2003: 84) .

Bugünün iş ortamında esneklik, yenilik, pazara hızlı giriş ve örgütlerin etkili gelişimi için beşeri sermayenin iyi yönetimi örgütlere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (Luthans vd., 2004:45). Sosyal sermaye de beşeri sermaye gibi rekabet üstünlüğü sağlarken, psikolojik sermayenin insanlara ait güçlü bir kaynak olması, insanların olumlu yönlerine dayanması, geliştirilebilir olması, günümüz çevre koşullarının belirsizliği içerisinde örgütlere rekabet avantajı sağlamada katkı sağlayabilecektir.

Tablo 2.2’de, beşeri sermaye, sosyal sermaye ve psikolojik sermayenin yönetimiyle ilgili teknikler verilmiştir.

Tablo 2.2: Beşeri, Sosyal ve Psikolojik Sermaye Yönetimi Örnek Teknikler

BEŞERİ SERMAYE YÖNETİMİ	1.Seçme ve seçicilik 2.Eğitim ve gelişim 3.Örtük bilgi inşası
SOSYAL SERMAYE YÖNETİMİ	1.Açık iletişim kanalları 2.İşlevler arası çalışma ekipleri 3.İş yaşam dengesi programları
PSİKOLOJİK SERMAYE YÖNETİMİ	1. Öz Yeterlilik /Güven Aracılığıyla Gelişim *Uzmanlık Tecrübeleri *Dolaylı öğrenme/modelleme *Sosyal ikna *Pozitif geribildirim *Fizyolojik ve psikolojik uyarılma 2.Umut Aracılığıyla Gelişim *Hedef belirleme *Kademelendirme *Katılımcı girişimler *Güven gösterme *Hazırlıklı olma *Acil durum planlaması *Zihinsel provalar *Yeniden hedef belirleme 3.İyimserlik aracılığıyla gelişim *Geçmiş için hoşgörü *Şimdiki zaman için uygulama *Gelecek için fırsat arama *Gerçekçi bakış açıları *Esnek bakış açıları 4.Dayanıklılık aracılığıyla gelişme *Varlık odaklı stratejiler *Risk odaklı stratejiler *Süreç odaklı stratejiler

Kaynak: Luthans ve Youssef, 2004:147

2.3.8. Psikolojik Sermayenin Bileşenleri

Psikolojik sermaye bir üst yapı olarak değerlendirilmektedir. Psikolojik sermayenin Luthans ve arkadaşları tarafından umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık bileşenlerinden oluşan gerek kavramsal ve gerekse ampirik anlamda desteklenen temel üst düzey bir yapı olduğu konusunda yaygın bir anlayış bulunmaktadır (Rego vd., 2012: 430). Bu çekirdek üst yapı, ayrı ayrı bileşenlerden ziyade sinerjik olarak bütünü, parçalarının toplamından daha büyük olduğu bir özelliğe sahiptir. Psikolojik sermayenin bileşenleri arasında sinerjik bir etkileşim mevcuttur. Örneğin, umut düzeyi yüksek bir kişi yeni hedefler ve hedeflere ulaştıracak yollar bulacak ve karşısına çıkabilecek her zorlukla mücadele etmek için yetenekli ve daha fazla motivasyona sahip olacaktır. Umut düzeyi yüksek olan birey daha dayanıklı olacaktır. Öz yeterliliği yüksek olan birey, sahip olduğu umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi özelliklerini, önüne çıkan özel bir görev karşısında transfer etme ve uygulama yeteneğine sahip olacaktır. Dayanıklı birey, gerçekçi ve esnek iyimserliği, göreve uyum sürecinde kullanabilecektir. Bu örnekler, psikolojik sermayenin bileşenlerinin arasında sinerjik bir etkileşim olduğunu ve daha temel üst bir yapı özelliğini taşıdığını göstermektedir (Luthans vd., 2007a: 19).

Hobfoll (2002), psikolojik kaynak modellerinden bahsederken, öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılığı temel kaynaklar içinde belirtmiştir. Buna göre, yüksek öz yeterliliğe sahip kişiler, stresli durumlarla çok daha kolaylıkla baş edebilmektedir. Öz yeterlilik aynı zamanda bireyin fiziksel ve duygusal sağlığıyla olumlu yönde ilişkilidir. Yine iyimserlik ya da kişinin hedef yönelimli olması da olumsuz koşullar karşısında dayanıklılığını artıran, olumsuz koşulların üstesinden gelmesini sağlayan psikolojik kaynaklardır.

2.3.8.1. Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik kavramı, Sosyal Bilişsel Kuram kapsamında insan davranışının meydana gelmesinde önemli bir belirleyici olarak Bandura (1989, 1994, 1997; Bandura ve Adams 1977) tarafından tanımlanmıştır.

Bandura (1997)'nin teori ve araştırmalarının iş hayatına uygulanmasına dayanarak, çalışanların belli bir görevi başarı ile gerçekleştirmek için motivasyon,

bilişsel kaynaklar, davranış biçimini harekete geçirmeye yönelik kendi yetenekleri ile ilgili güveni veya inancı, yeterlilik kavramı ile açıklanmaktadır. Yeterlilik; kısa yollar oluşturmak, amaca yönelik faaliyette bulunmak, amaçları gerçekleştirmede başarılı olmaya ilişkin inanç olarak yorumlanabilir (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 53).

Sosyal bilişsel kuram, belirli davranışsal yapıların nasıl kazanıldığı ve sürdürüldüğünü açıklamakta ve müdahale stratejilerine katkıda bulunmaktadır (Bandura, 1997). Sosyal bilişsel kuramda insanın psiko-sosyal işleyişi üçlü karşılıklı nedensellik kavramıyla açıklanmıştır (Bandura, 1986). Karşılıklı nedensellik modeline göre "davranış", "bilişsel ve diğer kişisel faktörler" ile "çevresel olaylar" birbirini karşılıklı olarak etkilemekte ve etkileşim halinde bulunmaktadırlar. Karşılıklı nedensellik modeline göre bireyin bulunduğu ortamlarda kişisel faktörler ve çevresel faktörler birbirlerini çift yönlü etkilemektedir (Wood ve Bandura, 1989). Örgüt ortamında bulunan iş görenlere ait kişisel faktörler ve örgütsel faktörler çift yönlü olarak etkileşim içerisinde olacaktır. Öz yeterlilik de bu etkileşim içerisinde yer alan bir kavramdır.

Öz yeterlilik, bireylerin karşı karşıya kalabilecekleri durumlarla başa çıkabilmek için geliştirdikleri planlarını ne kadar iyi uygulayabileceklerini değerlendirmeleriyle ilgilidir (Bandura, 1982: 122). Öz yeterlilik, Bandura'nın (1986) sosyal öğrenme kuramının (social learning theory) en önemli kavramıdır. Bu kuram, kişilerin becerilerini etkin şekilde kullanabilmeleri için önce kendilerini bu alanda güvenli hissetmeleri gerektiğinden bahsetmektedir (Bandura, 1977). Öz yeterlilik konusunda Bandura (1977), bireylerin çocukluktan başlayarak karşılaştıkları durumlarla üstlendikleri sorumlulukların sonucunda edindikleri tecrübeyle birlikte gelişmeye başladığını ve yaşam boyu edindiği deneyimler, yeterlilikler ve yeni bir zihniyetle bu süreci sürdürdüklerini ifade etmektedir. Bandura, öz yeterlilik kavramının bireylerin öğrenmesi, performansı ve motivasyonu üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğuna değinmiştir. Bandura'ya göre (1997) başarı için sadece o iş için gerekli olan beceriler yeterli değildir; başarı için aynı zamanda bu becerilerin etkin ve güvenli bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Bandura (1986:391), aynı becerilere sahip kişilerin, hatta aynı kişinin farklı durumlarda farklı düzeylerde (kötü, yeterli, çok iyi) performans gösterdiğini vurgulamaktadır.

Öz yeterlilik, üzerinde en çok durulan gerek kuramsal açıdan gerekse araştırmalarla en çok irdelenen psikolojik sermaye bileşeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda Stajkovic ve Luthans (1998: 66) öz yeterliliği; "bireylerin,

belirlenmiş görevleri başarıyla tamamlayabilmek için gerekli olan güdülerini, bilişsel kaynaklarını ve eylem planlarını harekete geçirebilme yeteneklerine olan inançları" şeklinde tanımlamışlardır (Luthans, Youssef, Avolio, 2007: 34). Bireyler tercihlerini belirlemeden önce onların çaba gösterme, tartma, değerlendirme, algılanan yetenekleri ile ilgili bilgiyi bütünleştirme eğilimindedirler. Kişisel yeterlilik, çalışanların bir durum boşa çıkmasına rağmen çabalarını ne kadar süre sürdüreceğine, görevle ilgili ne kadar çaba harcayacağına ve başa çıkma davranışı gösterip gösteremeyeceği olarak tanımlanır (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66).

Öz yeterlilik inancının duruma göre (state) ya da sürekli (trait) bir özellik olduğuna ilişkin görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Buna göre öz yeterlilik göreve özel (task-specific) ya da genel öz yeterlilik olarak incelenmiştir. Göreve özel öz yeterlilik ölçümünde akademik öz yeterlilik, kişiler arası ilişkiler öz yeterliliği, gibi duruma göre var olan, yani hedeflenen davranışla ilgili öz yeterlilik ele alınmaktadır. Bandura (1997) asıl olarak "göreve özgül öz yeterlilik" inancının yordayıcı değerinin olduğunu ileri sürmüştür.

Göreve özel öz yeterlilik kavramı, Bandura'nın kabul ettiği özel bir durum ya da görevle ilgili bilişi ifade etmektedir. Bu açıdan özelliysel (trait-like) öz yeterlilik genel öz yeterlilik kavramından farklıdır. Genel öz yeterlilik, görelilik olarak zaman ve durumlar karşısında daha değişmez (stabil) nitelikli bir özelliktir. Pozitif örgütsel davranış alanında öz yeterlilik kavramı durumsaldır ve özel bir göreve dönük olarak ele alınmaktadır. Eğitim ve geliştirmeye açıktır. Bireylerin bir görev için öz yeterliliği yüksekken, diğer bir görev için öz yeterliliği düşük olabilir. Pozitif örgütsel davranış için önemli olan nokta, eğitim ve geliştirme ile düşük öz yeterliliğin yükseltilebilir olmasıdır. Öz yeterlilik düzeyinin yüksek olması, kişinin performansını da artıracaktır (Luthans, 2011: 203). Öz yeterliliği yüksek olan iş görenlerin performanslarının da yüksek olması beklenmektedir.

Kişilerin öz yeterlilik inançları dört farklı şekilde beslenmektedir. Bunlar: başarılı deneyimler, başkalarının deneyimlerini modelleme, sosyal ikna ile fizyolojik ve duygusal durumdur. Aşağıda bu durumlara yer verilmiştir (Bandura 1977;1986: Luthans, 2011:207).

Başarılı Deneyimler ve Performans Kazanımları: Bu dört kaynak içerisinde en etkili olan kişinin başarılı deneyimleridir. Bireyin yaptığı bir göreve ilişkin tekrar eden başarıları, bireyin o göreve ilişkin öz yeterlilik inancının artmasını sağlamaktadır. Performansla ilgili olarak hem durumsal hem de bilişsel süreç öz

yeterliliği etkilemektedir. Karmaşık görevlerin verilmesi ve bireylerin yeteneklerine ilişkin pozitif algıları, onların performanslarını ve öz yeterlilik inançlarını artırmaktadır.

Başkalarının Deneyimlerini Modelleme: Bireylerin öz yeterlilik inancının artması sadece kendi deneyimlerine bağlı olmamakta, birey başkalarını gözlemleyerek, model alarak da öğrenebilmektedir. Başkalarının görev performansını gözlemlemek, bireylerin öz yeterliliğinin artmasında etkili olabilir. Kişi kendisine benzeyen bir başkasının, başarı elde ettiğini gözlemlediğinde, kendisinin de bu başarıyı gösterebilme kapasitesine sahip olduğuna inanabilmektedir. Burada vurgulanması gereken nokta, model alınan kişinin yaş, cinsiyet, fiziksel nitelikler, eğitim durumu, sosyal statü gibi özelliklerinin, gözlem yapan kişinin özellikleriyle benzerlik göstermesinin öz yeterlilik inancı üzerinde etkili olacağıdır (Luthans, 2011:207).

Sosyal İkna: Kişinin görevle ilgili sergilediği performansa ilişkin diğer insanların, kişinin o görevi başarı ile tamamlayabileceğine dair verdikleri geribildirimleri içermektedir. Olumlu ikna edici geribildirim, öz yeterliliği yükseltebilir. Geri bildirimde bulunanların güvenilir ve tarafsız olması iknanın etkisinin artırmaktadır.

Fizyolojik ve Psikolojik Durum: Bandura bireylerin, fizyolojik ve psikolojik durumlarının yeteneklerini değerlendirmek için önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bireylerin fiziksel ve psikolojik durumunun iyi olması, öz yeterliliğini pozitif etkileyecektir.

Bireyin geçmiş deneyimleri ve başarıları, başkalarının davranışlarını modelleme, sosyal ikna, psikolojik ve fizyolojik iyi olma hali gibi stratejiler aracılığıyla öz yeterlilik geliştirilebilir, transfer edilebilir ve artırılabilir (Luthans vd., 2007a).Yüksek öz yeterliliğe sahip kişilerde görülen belirgin özellikler; yüksek hedef belirlemek ve zor görevleri seçmek, iddialı işleri tercih etmek, kendi kendini motive etmek, hedefini gerçekteştirmek için gereken çabayı göstermek, mücadeleciler olmaktır (Luthans, Youseff ve Avolio, 2007).

Luthans vd. (2007a:38) öz yeterliliği yüksek olan kişilerin özelliklerini şu şekilde belirtmişlerdir:

- Kendileri için yüksek hedefler koyar ve zor görevleri seçerler.
- Mücadeleden hoşnuturlar ve başarılı olurlar.

- Yüksek düzeyde kendi kendilerini motive eden kişilerdir.
- Hedeflerini gerçekleştirecek çabaya yatırım yaparlar.
- Zorluklarla karşılaştıklarında vazgeçmezler.

Öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık gibi günümüz yöneticileri ve çalışanlarında geliştirilebilir bir kaynak olarak görülmektedir. Öz yeterliliğin geliştirilebilmesi farklı etki alanlarında değişik şekillerde olacaktır. Örgütlerdeki odaklanılmış mikro girişimler aracılığıyla öz yeterlilik geliştirilebilir. Ayrıca basit, daha az resmi girişimler, kendiliğinden gelişen yaşamsal durumlar da öz yeterliliğin gelişmesini sağlayabilir. Örneğin, yapılması karmaşık olan bir görev daha küçük ve daha kolay yapılabilecek basit parçalara ayrılabilir. Bu küçük iş parçaları ile elde edilen küçük başarılar ve beceriler ile yapılan uygulama ve kazanılan uzmanlıkla daha karmaşık görevler için öz yeterlilik geliştirilebilir. İş görenlerin başarısı için uzman olduğu alanlarda ve işlerde çalıştırılması gerekir. Bunun için iş gören seçimi, oryantasyon, yerleştirme ve kariyer planlaması önemlidir. Ayrıca kendi kendini yöneten takımlar, rol model gösterileri, takdir etme, onaylama, sağlıklı yaşam programları, aile için yardımcı uygulamalar (çocuk bakımı gibi), kapsamlı iş gören yardım programları ve resmi olmayan sosyal aktiviteler ve toplantılar öz yeterliliğin gelişimine katkı sağlar (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:44-49).

Öz yeterlilik ile farklı motivasyonel ve davranışsal çıktılar arasında klinik ortamda, eğitimsel olarak, örgütsel alanda pozitif ilişki olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Öz yeterlilikle iş arama, sigorta satışları ve öğretim üyelerinin verimliliği ilişkisi araştırılmıştır. Bu araştırmalar, öz yeterlilik ile işe ilişkin performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar için ivme sağlamıştır. Ampirik araştırmalar, öz yeterliliğin bir dizi işe ilişkin performans ölçümleri (ileri teknoloji uyumu, kariyer ile ilgili durumlarla başa çıkma, yönetsel fikir üretimi, yönetsel performans, beceri edinimi, yeni gelenlerin intibakı, denizcilikle ilgili performans gibi) arasında ilişkiler bulunduğunu göstermektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998b:240). Ayrıca, Stajkovic ve Luthans (1998) tarafından yapılan 114 çalışmayı içeren meta analitik araştırmaya göre, öz yeterlilik ile işle ilgili performans arasında pozitif ve güçlü bir ilişki bulunmuştur. Öz yeterlilik ile iş ile ilgili performans arasında, görev karmaşıklığı ve performansın konumu moderatör etkiye sahiptir (Stajkovic ve Luthans, 1998b:255).

2.3.8.2. İyimserlik

Psikolojide iyimserlikle ilgili son teoriler olumlu bakış açısına sahip olup, gelecek hakkındaki pozitif düşüncelerin fayda sağladığına vurgu yapmaktadır (Gallagher vd., 2013:429; Taylor ve Brown, 1988). Psikolojide en yaygın çalışılan modellerden biri olan ve gelecekte pozitif beklentilerin nasıl ve niçin faydalar sunabileceğini tanımlayan Scheier ve Carver'ın iyimserlik teorisidir (Scheier ve Carver, 1985). Bu teori, iyimserliği sabit bireysel bir farklılık olarak tanımlamakta; gelecekte pozitif çıktılarının daha yaygın olacağı ve negatif çıktılarının daha az olacağına dair genel algıyı yansıtmaktadır (a.g.m)

Scheier ve Carver (1985) tarafından iyimserlik, kişinin hayata ilişkin güzel sonuçlarla karşılaşacağıyla alakalı genel beklentiler olarak tanımlanmıştır. Yine iyimserlik, olumsuz olaylardan çok olumlu olayları algılamaya ve bu olaylarla karşılaşmayı beklemeye ilişkin temel eğilim olarak ifade edilmektedir (Harris ve Middleton, 1994). İyimserlik kavramı Snyder (2002) tarafından, bireyin kendisi için değerli olan sonuçlara ilişkin algılamasına yön veren, hedef odaklı bilişsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır. İyimserlik "bireyin zevkine veya sosyal açıdan avantajına uygun olarak, sosyal veya bedensel durumları yorumlamaya ilişkin ruh durumu veya tutumu" olarak da ifade edilmektedir (Tiger, 1971: 18; Çetin ve Basım, 2012). Olumsuz koşullar altında yaşamını devam ettirmek zorunda olan bireyler için iyimserlik, geleceğe yönelik amaçlar bulma, hayata anlamlı bağlanma, acılarla başa çıkma ve kendini toparlama becerileri ile ilişkili bir faktör olarak görülmektedir. İyimserliğin psikolojik dayanıklılığın gelişmesinde etkili bir rol oynadığı ileri sürülmektedir (Smith, 1983).

Umut kavramı iyimserlikten farklı olup sadece geleceğe yönelik olumlu beklentilerden ibaret olmayıp, bundan fazlasını kapsamaktadır. İyimserlik, kişinin geçmiş, şimdi ve gelecekle ilgili olumlu ya da olumsuz tüm olayları açıklamaktaki akıl yürütme ve atıfta bulunma sürecini kapsamaktadır (Luthans vd., 2007a: 87).

Bireyler iyi ve kötü duygulara sahip olmaktadırlar. Bir kişinin zamanla beklentilerine ilişkin iyi duygularının genel miktarı, kişinin beklentilerine ilişkin kötü duygularının miktarının göstergesi değildir. Eğer iyi duygular kötü duygulardan ayrı tutulursa, o zaman bir kişi daha kötü duygular için daha az zaman harcayabilir. İyi ve kötü ruh hallerinin sıklığı birbiriyle ters orantılıdır (Myers ve Diener, 1995:11).

İyimserler başlarına iyi şeyler geleceğini düşünürken, kötümserler onlar için kötü şeyler olacağını düşünmektedir. İyimser ve kötümserler bazı tavır ve açılardan birbirlerinden ayrılır ki bunlar onların hayatlarında önemli bir etkiye sahiptir. İyimserler ve kötümserlerin zorluklarla karşılaştıklarındaki tavırları ve problemlere bakış açıları farklı olmaktadır. İyimserlik ve kötümserlik tanımları insanların gelecek için beklentilerine dayanmaktadır. Beklentiler temelinde iyimserlik ve kötümserlik, motivasyonun beklenti-değer teorisine bağlanmaktadır. Sonuç olarak iyimserlik yapısı, beklenti-değer teorisinin yıllardır temelidir. İyimser yapı, insan güdülleri üzerine yapılan araştırmaların ve güdülerin davranışlarda nasıl ifade edildiğinin temelidir (Carver ve Scheier, 2003:75).

İyimserlikle ve başa çıkma ile ilgili literatürde her iki kavramın da kişilikle ve durumla ilişkilendirildiğine rastlanmaktadır. Bu ayrıma göre kişiliğe özgü başa çıkma ile iyimserlikten ve duruma özgü başa çıkma ile iyimserlikten bahsedilmektedir. Scheier ve Carver (1992) kişiliğe özgü iyimserlik kavramını, bir kişilik özelliği olarak içinde yaşanan durum ve koşullardan oldukça bağımsız olarak, görece sürekli ve tutarlı biçimde, kişinin yaşamında olumsuz sonuçlar yerine olumlu sonuçlar bekleme ve olumlu durumlarla karşılaşılacağına inanma eğilimi olarak tanımlamaktadır. Segortom ve diğerlerine göre, kimi bireyler olumsuz olayın ortaya çıkma olasılığında geleceğe dair yanlış ve yanlı olarak tahminde bulunmaktadır. Gerçekçi olmayan kötümserlik olarak isimlendirilen bu durumda bireyler, olumsuz olayların kendi başlarına gelme olasılığını, başkalarının başına gelme olasılığından daha yüksek görmektedirler (Türküm, 1999,80-81; Bacanlı ve Ercan, 2006).

İyimser kişiler yaşamlarında karşılarına çıkan durum ve olayların daha olumlu ve pozitif yönlerine odaklanırken gelecek ile ilgili olarak da en iyi gelişmelerin elde edilebileceğine dair olumlu bir beklenti içindedirler. Bu durum, neden atfetme yaklaşımı açısından, iyimserlerin olumlu geçmiş yaşantılarına odaklanarak geleceğe dair olumlu beklenti içine girebilme yeteneklerinin olduğu şeklinde ifade edilmektedir (Seligman, 1990: 4-5). Psikolojik sermaye açısından iyimserlik kavramı gerçekçi iyimserlik olarak belirlenmiştir. Gerçekçi olmayan iyimserlik istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir (Avey vd., 2006: 45).

Seligman (2006)'a göre örgütlerde iyimser davranışlar önemli olmaktadır. Örgütlerde iyimserlik, üç şekilde kullanılabilir: İlk olarak örgütler, baskı altındayken bile daha fazla üretmeye yatkın olan iyimser çalışanları seçmek suretiyle iyimserliği kullanabilirler. İyimserlik özelliğinin ikinci kullanım alanı, seçilmiş

çalışanların doğru işlere yerleştirilmesidir. Özellikle stres düzeyinin ve kaybetme riskinin yüksek olduğu işlere (örneğin; satış, halkla ilişkiler, rekabetin ve iş gören devir hızının yüksek olduğu işler gibi) iyimser çalışanların yerleştirilmesi önerilmektedir. Üçüncüsü ise örgütlerde çalışanlara iyimserliğin öğretilmesidir. Bazı bireyler doğuştan iyimser olma eğilimindedir. Bu eğilimde olmayan bireylere ise verilecek olan eğitimlerle iyimserlik öğretilir. İyimser olmayı öğrenen bireyler, daha motive olmuş bir şekilde çalışarak önlerine çıkan zorluklarla mücadele edebilecektir (Dönmez, 2014:76-77). Bireylerin stres verici durumlarla karşılaştığında farklı şekillerde başa çıkma tepkileri göstermelerinde, iyimserlik veya kötümserlik gibi kişilik özellikleri etkili olabilmektedir (Chang, 1996; Chang, 1998; Chang ve Bridevvel, 1998; Scheier, Weintraub ve Carver, 1986).

Luthans vd., (2007a:106) iyimserliğin diğer psikolojik sermaye boyutları gibi geliştirilebilir olduğunu belirtmiş ve bunun için önerilerde bulunmuşlardır. Etkin bir sosyal ağ ve sosyal destek kötümserliği kırabilmektedir. Mentorluk, koçluk, rol modelleme, takım çalışması ve hatta basit iş yeri arkadaşlıkları, informal sosyal etkinlikler kötümserliği izole edip iyimserliğin gelişim sürecine katkı sağlayabilmektedir. Ayrıca davranışsal yönetim tekniklerinden; koşullu ödüllendirme, pozitif ve yapıcı geri bildirim, sosyal tanınma ve dikkate alınmanın hem pozitif davranışları motive edeceğini hem de kötümser tutum ve davranışlarla başedebileceğini, iyimserliği artırabileceğini vurgulamışlardır.

İş yerinde iyimserliğin pozitif olarak çok güçlü kanıtları olmasına rağmen belirli durumlardaki iyimserlik anlamsızlığa ve işlevsizliğe yol açabilir. Peterson'nın belirttiği gibi iyimser davranışlar anlamsız işleri ya da gerçekçi olmayan iyimserliği amaçlayabilir. Gerçekçi iyimserlik, yanlış anlaşılan iyimserlikten daha etkili sonuçlara yol açmaktadır. İyimserliğin yanlış anlaşılması farklı sonuçlara neden olabilir. Örneğin, anlamsız işler ve gerçekçi olmayan satış amaçları stres, tükenmişlik ve kan basıncının yükselmesiyle sonuçlanabilir (Luthans, 2011: 214-215).

İyimserlik, hem motive etmede hem de motive olmada kullanılan bir psikolojik sermaye boyutudur (Luthans, 2002a: 64). İyimserlik motive edici ve motive edilmişliği ifade etmektedir. İyimserlik iş yerinde pozitif bir güçtür. Örneğin, iyimser kişiler daha çok motive, tatmin ve daha yüksek morale sahip olabilirler. İyimser kişiler yüksek arzu düzeyine sahip olup güçlü hedefler koymaktadırlar. Zorluklarla ve engellerle karşılaştıklarında dayanıklıdırlar (Luthans, 2011:214).

2.3.8.3. Umut

Günümüze kadar farklı kuramcılar tarafından açıklanmaya çalışılan “umut” kavramının temeli 13. yüzyıla dayanmaktadır (Akman ve Korkut, 1993). Umut, kişiyi harekete geçirmek için güdüleyen ve bu yolla kişiye iyi olma duygusu veren bir özellik olarak da tanımlanmaktadır (Frank, 1968). Bu kavram, amaç yönelimli olma ve amaçlara ulaşmak için plan yapmakla ilgili pozitif ve motive edici bir durum olarak da ifade edilmektedir (Peterson vd., 2011: 430). Staats (1987) kişide bulunan umut düzeyinin bilişsel ve duygusal oluşumu içerdiğini ifade etmektedir. Buna göre, bilişsel yapı geleceğe yönelik bir beklenti içerirken, duygusal yapı bu beklentiye yönelik olumlu duyguları içermektedir. Ayrıca, Jensen ve Luthans (2006) tarafından amaçlara ulaşma yolunda bireyin gösterdiği çaba ve kararlılık ile bu amaçlara ulaşırken kullanılacak alternatif yolların belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır.

Umut genellikle olumsuz durumlarla ilişkili olarak incelenmiştir. Marcel (1965)’e göre umutsuzluğa düşüldüğünde, umudun var olup olmadığı sadece deneyimlenmektedir. Erikson (1982) umudun güven ve güvensizlik arasındaki ilk psiko-sosyal krizde pozitif bir çözüm aracılığıyla geliştirildiğini belirtmiştir. Çoğu araştırma, pozitif durumların umudun öncülleri işlevini görüp görmediğini tanımlamaya ihtiyaç duymaktadır.

Negatif olaylar, ya da umudun öncülleri stresli uyarıcılar, krizler, yaşamı tehdit eden durumlar ve umutsuzluğun çekimi (umutsuzluğa düşme) olarak bahsedilmiştir.

1960'lı yıllarda yapılan çalışmalarda, umut ile ilgili teoriler, amaca ulaşmak için sahip olunan pozitif beklentiler üzerine odaklanmış ve tek boyutlu bir kavram olarak ele alınmıştır. Daha sonra yapılan çalışmalara göre umut, bilişsel ve duygusal boyutlara sahip bir kavram olarak tanımlanmıştır. Snyder’e (2000) göre umut, bireyin sahip olduğu amaca odaklı enerji ile amacı elde etmek için alternatif yollar planlamasındaki başarısına bağlı olan pozitif motivasyonel durum olarak tanımlanmıştır. Buna göre umut; amaca götüren yollar ve amaca odaklı enerji olmak üzere iki boyuta sahiptir. Amaca odaklı enerji boyutu, arzu edilen ya da amaçlanan sonuca ulaşma isteğini ve amaca ulaşmak için kişiyi motive etmeyi ifade etmektedir. Alternatif yolların belirlenmesi boyutu ise amaca ulaşmada karşılaşılabilecek olası engelleri öngörmeyi ve amaca götüreceği alternatif yolları önleyici olarak belirlemeyi ifade etmektedir.

Umut kavramının iki boyutu da birbirini tamamlayan ve yinelenen boyutlardır. Umut kavramından bahsederken her iki boyutun olması ile bireyin umutlu olduğu söylenebilir (Snyder, 2000:8-9). Bu modele göre, bireyin amaca odaklı enerjisinin ve amaca ulaşmak için alternatif yollarının olması, beklenmedik olaylar ve stres ortaya çıktığında direnç için bireyi sevk etmektedir (Snyder, 2000).

Yüksek seviyede umuda sahip olan birey, kendilerine hedefler koyma, bu hedeflere ulaşmak için izlenmesi gereken süreç boyunca motive olma ve amaçlarına hizmet etmektedir. Hedefe ulaşmak için takip edilen yol, düşünce biçimi, hedefe yönelik olarak çoklu yollar yaratma ve durumsal planları kullanarak karşılaşılabilecek engelleri tanımlama, kabul etme ve hazırlıklı olmayı sağlamaktadır (Avey vd., 2006: 46).

Snyder, Cheavans, and Sympson (1997) tarafından yapılan bir dizi çalışmada umut ölçümlerinin anksiyetenin ölçümlerinin gösterimlerinin ötesinde tahmin edilen başa çıkma, iyi oluş hali, psikolojik sağlık tepkilerine sahip olduğu belirtilmektedir. Yapılan araştırmalar, umut kavramının teorik olarak bağımsız olduğunu ve bireylerin başa çıkma ve gelişiminin nasıl olduğunu açıklamada tahmin edilebilir güçleri kapsamaktadır (Magaletta ve Oliver, 1999).

Yüksek umut düzeyine sahip olan bireyler umut düzeyi düşük olan bireylere göre daha başarılı olmaktadır. Bunun en önemli nedeni, yüksek umut düzeyine sahip olan bireylerin daha kesin hedefler belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşabilmek için mücadele etmeleridir (Luthans, 2002a:62).

Umut, amaca ulaşırken engellerle karşılaşıldığında stres faktörleri ve beklenmedik durumlarda insanların düşünce ve davranışları için çok önemli olmaktadır. Özellikle umut bir hedefe doğru giden yolları çabucak revize etmek ve geliştirmek için bir yetenek olarak karakterize edildiği için umulmadık stres faktörleri daha az negatif duygulara sebep olmaktadır. Umut, daha çok amaca giden yollara ilaveten, daha iyi yolların teşvikini göstermektedir. Umut düzeyi yüksek olan bireyler umut düzeyi düşük bireylere göre stresli durumlarda daha etkili başa çıkma stratejileri geliştirmektedir (Chang ve DeSimone: 2001; Snyder vd.: 1991).

Peterson ve Luthans (2003) yaptıkları araştırma sonucunda, liderlerin umut düzeyleri ile yönettikleri bölümün kârlılığı, çalışanların iş tatmini ve işte kalma niyeti arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Youssef'in (2004) yaptığı araştırma, yöneticilerin ve çalışanların umut düzeylerinin; performans, iş tatmini, çalışma

mutluluğu ve örgüte bağlılık ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur (Luthans, Youssef, Avolio, 2007: 68).

2.3.8.4. Psikolojik Dayanıklılık

Tehlike veya zorluklarla karşı karşıya gelindiğinde, bunlara pozitif tepki gösterme ve uyum sağlamadır (Norman vd., 2010: 381). Psikolojik dayanıklılık, kavramının iş yaşamına uygulanmasındaki temel ilke olumlu ya da olumsuz olaylar sonrasında, çalışanların yeniden yüksek motivasyon seviyesine ulaşmasıdır (Avey vd., 2006: 45).

Psikolojik dayanıklılık "pozitif psikoloji içerisinde bireyin sıkıntı, risk ve olumsuz koşullar karşısında olumlu uyum sağlayabilmesi"(Masten ve Reed, 2002) şeklinde ifade edilmektedir.

Yüksek dayanıklılığa sahip olan çalışanlar rekabetçidir, değişkendir ve belirsiz iş ortamının şartlarına uyum sağlamakta sıkıntı yaşamazlar. İnsanların sahip oldukları dayanıklılık dışındaki pozitif psikolojik sermaye bileşenleri olan öz yeterlilik, umut ve iyimserlik, psikolojik dayanıklılık gelişimini sağlayan unsurlardan sayılabilir (Luthans, Youssef, vd., 2007: 120-122).

Örgüt alanında ise psikolojik dayanıklılık, gerek olumsuzluk, çatışma, başarısızlık sonucu ortaya çıkabilecek bir gelişme karşısında gerekse de olumlu pozitif anlamda bireyin tekrar kendini toparlaması (örneğin, yeni bir görevle çalışanın sorumluluğunun artması) ve bu durumlarla baş etme becerisini göstermektedir. Psikolojik dayanıklılık kavramı sadece olumsuz anlamda kullanılmamakta, olumlu olaylar karşısında da baş etme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006).

Psikolojide psikolojik dayanıklılık ile ilişkili yaygın olarak kullanılan terimler arasında psikolojik kapasite, dayanıklılık, beceriklilik ve zihinsel tokluk yer almaktadır. Son zamanlarda Michael Ungar (2004, 2008), Ann Masten,(2001), and Michael Rutter (1987, 2008) tarafından işte psikolojik dayanıklılık tartışılmıştır. Araştırma, koruyucu faktörlerden süreçlere kaymıştır. Farklı faktörlerin nasıl olduğunu anlamaya yönelik çaba hem iyi oluşu teşvik hem de riske karşı koruyuculuğu içermektedir. Dayanıklılığı teşvik için bir dizi faktör aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır (Spencer, 2015:29):

- Etkili bir şekilde stresle başa çıkma yeteneği ve sağlıklı bir durum.
- İyi problem çözme becerilerine sahip olma.
- Yardım arama.
- Başa çıkmak ve bir şeyleri yapabileceğine dair duyguları yönetmek için sahip olunan inanç.
- Sosyal destek olması.
- Başkaları ile ilişkide olma (arkadaşlar ya da aile gibi).
- Sevilen birine kendini ifade etme.
- Maneviyat.
- Kurban karşı hayatta kalan biri olarak bir kimliğe sahip olma.
- Başkalarına yardım etme.
- Travmatik bir durumda pozitif anlam bulma.

Psikolojik dayanıklılık kavramını bireyin genetik özelliğine dayandıran çalışmalar olmasının yanında, dayanıklılık kapasitesinin öğrenilebileceğine, sonradan kazanılabileceğine ilişkin de çeşitli çalışmalar mevcuttur (Coutu, 2002: 48).

Psikolojik dayanıklılık, sıkıntılı durumlarda bireyin başa çıkma kapasitesinden daha fazlasını göstermektedir. Psikolojik dayanıklılık, bireylerin sıkıntı, travma, trajedi, önemli bir stresle karşılaştığında pozitif davranış sergilemesi ile ilgili dinamik bir süreçtir (Spencer, 2015:27).

Psikolojik olarak dayanıklı olan bireyler, olaylar ve durumlar karşısında ne yapabileceklerini rahatlıkla tespit edebilirler, sorunların ortaya çıkmasına engel olabileceklerine inanırlar ve karşılaştıkları sorunlarla baş edebilme gücüne sahiptirler (Florin, Mikulincer ve Taubman, 1995).

Psikolojik dayanıklılık ile liderler, çalışanlar ve örgütlerde mevcut olan güçlü bir kapasiteyi ortaya çıkarabilmek amaçlanmaktadır (Luthans, Youssef, Avolio, 2007: 112). Yapılan araştırmalar, psikolojik dayanıklılığın; performans, mutluluk, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi kavramlarla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Luthans vd., 2007b:547).

Psikolojik sermaye bileşenlerinden öz yeterlilik ve umut ilk aşamada birbirinden ayırt edilememektedir. Hem öz yeterlilik hem de umut belirlenmiş amaca ulaşabilmek için bireyin içsel kaynaklarını kullanması ile ilişkilidir. Umut, gelecek

odaklı iken öz yeterlilik hem şimdiki zaman hem de gelecek odaklıdır. Ayrıca umut, sadece içsel kaynaklarla sağlanabiliyorken, öz yeterlilik ise hem içsel hem de dışsal kaynaklarla sağlanabilmektedir. Diğer yandan öz yeterlilik ve iyimserlik de birbirine benzer görünmektedir. İyimser bir birey de kendisini pozitif bir sonuç oluşturma konusunda öz yeterliliğe sahip birey gibi yeterli görebilir, ancak öz yeterlilik zorluk olduğu an geçerli bir özelliktir. Oysa iyimserlik gelecek odaklıdır (Polatçı, 2011: 50).

2.3.9. Psikolojik Sermayenin Diğer Kavramlarla İlişkileri

Psikolojik sermayenin kanıt temelli bazı özellikleri şunlardır (Luthans, 2011:220-221):

- Psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yine psikolojik sermaye ile örgütsel sinizm, işten ayrılma niyeti ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasında negatif ilişki bulunmuştur.
- Kültürler arasında psikolojik sermayenin performansla ilişkisini incelemek için Çin’de farklı işletmelerde ve farklı örneklerde araştırma yapılmıştır. Psikolojik sermaye ve performans arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgular, Çin gibi gelişen ülkelerin küresel ekonomide sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı sağlamada kullanılmayan zenginlikleri (psikolojik sermaye gibi) ortaya koymak için önemlidir.
- Psikolojik sermayenin performans çıktıları ve tutumlar ile ilişkisini gösteren çalışmaların yanında, son zamanlardaki çalışmalar stresle negatif yönlü ilişkisi, örgütsel değişimi kolaylaştırıcılık rolü, destekleyici örgüt iklimi ve çalışan performansı arasında aracı rolü, hem çalışanların yaratıcılığı hem de uzun dönemli olarak çalışanların iyi olma durumu (well-being) ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
- Psikolojik sermaye, otantik liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda da rol oynamaktadır. Otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasında ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, psikolojik sermaye, liderlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile takipçilerin algılanan güvenini ve liderin etkinlik sürecini de

etkilemektedir. Yine başka bir bulgu, liderin psikolojik sermaye düzeyi ile takipçilerinin performansı arasında olumlu ilişki olduğunu göstermektedir. Çeşitli aşamalardaki bu tür araştırmalar ve psikolojik sermaye, pozitif liderlik teorisinin oluşturulmasında bir girdi olmaktadır.

Bunların yanı sıra psikolojik sermayenin çalışanların iş ve yaşam kalitesini artırdığı görülmüştür. Örneğin, Baron vd. (2013) tarafından, girişimcilerin psikolojik sermaye düzeylerinin, iyi oluş haliyle pozitif ilişkili ve bu ilişkide azalan stresin aracılık rolü olduğu bulunmuştur. Ayrıca, psikolojik sermayenin işsizlik ve iyi olma durumu arasındaki ilişkiyi açıkladığı bulunmuştur.

Psikolojik sermaye ile ilgili araştırmaların çoğu, psikolojik sermaye ile iş yeri çıktıları arasındaki ilişkilere odaklanmasına rağmen faktörler üzerine moderatör bir ilişkinin olduğuna yönelik araştırmalar sınırlıdır. Hizmet sektörüyle üretim sektörü karşılaştırıldığında, hizmet sektöründe iş gören performansıyla daha güçlü ilişki bulunmaktadır. Amerika'da bu ilişki Amerika dışındaki yerlere göre daha fazla bulunmuştur. Psikolojik sermaye çıktılarının ilişkisi diğer ülkelerde bireysel ve takım seviyesinde araştırılmıştır.

Norman vd. (2010) çalışanların psikolojik sermayeleri ile sapkın davranışları arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin moderatör rolünü ortaya koymuştur. Şöyle ki, örgüt ile özdeşleme yükseldiğinde psikolojik sermayenin daha güçlü pozitif etkisi vardır. Faaliyet olanaklarının, psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkide moderatörlük rolü bulunmaktadır. Faaliyet olanakları daha pozitif olduğunda, psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişki daha güçlü olmaktadır. Baron vd. (2013) psikolojik sermayenin stres azaltıcı etkisini araştırmış, yaşı büyük girişimcilerde genç girişimcilerden daha güçlü olduğunu bulmuştur. Hmielexi ve Carr (2008), özellikle dinamik sektörel çevrelerdeki girişimcilerin psikolojik sermayeleri ile yeni yatırım performansı arasında pozitif bir ilişki ortaya koymuştur.

Abbas, Raja, Darr ve Bouckenoghe (2014), örgütsel politikalar ile hem iş performansı hem de iş tatmini arasında negatif ilişki bulmuştur. Psikolojik sermayesi güçlü olanlarda bu negatif ilişkinin daha zayıf olduğunu ortaya koymuşur. Roberts, Scherer ve Bowyer (2011) psikolojik sermayenin stres ve kaba davranış arasındaki ilişkide moderatörlük rolünü ortaya koymuştur. Böyle bir ilişkide psikolojik sermayesi yüksek olanlar için kaba davranışta bulunmanın daha zayıf olduğu tespit edilmiştir.

2.3.10. Psikolojik Sermaye ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Luthans ve Youssef (2004:157-158) tarafından yapılan nitel bir araştırmada, örgütlerde bugünün küresel ekonomisinde sürdürülebilir rekabet için insan kaynaklarının önemine ve insan kaynaklarının bir sermaye yatırımı olarak geliştirilmediği ve yönetilmediğine değinilmiştir. İnsan davranışları ve motivasyonla ilgili negatif teorilerin yerini, çalışanların insan, sosyal ve psikolojik sermayelerini geliştirmeye ve bireylerin potansiyellerini tam olarak kullanmalarına odaklanan pozitif odaklı güç-tabanlı yönetimlere bırakması gerektiğini savunmuşlardır. Özellikle pozitif psikolojik sermaye yönetimi ile bireylerin yetenekleri, güçleri ve psikolojik kapasiteleri ile üretken, etik, sürdürülebilir çıktılar ve rekabet avantajı sağlanabileceğini vurgulamışlardır.

Larson (2004), yaptığı tez çalışmasında pozitif psikolojik sermaye düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında tek başına öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılıktan daha güçlü bir ilişki tespit etmiştir. Pozitif psikolojik sermayenin beşeri ve sosyal sermaye ile pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık, iş tatmini arasındaki ilişkiye katkı sağladığını belirtmiştir.

Luthans vd. (2005) tarafından Çin’li çalışanların psikolojik sermayeleri ile performansları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Çin’de iki özel ve bir devlet olmak üzere üç üretim işletmesinin 422 çalışanı ile yapılan araştırmada, pozitif psikolojik sermaye ile performans (denetçiler tarafından oranlanan) arasında önemli bir ilişki belirlenmiştir. Ayrıca 272 çalışanı olan fabrikaların birinde pozitif psikolojik sermaye ile performansla ilgili olan liyakata dayalı maaş arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Avey vd. (2006: 51-53) tarafından Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) bir yüksek teknoloji firmasının 105 mühendislik yöneticisi ile gerçekleştirilen araştırmada, pozitif psikoloji sermaye ile istemli ve istemsiz olarak yapılan devamsızlık arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Pozitif psikolojik sermayenin geleneksel öncülleri olan iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla kıyaslandığında, istemsiz devamsızlık üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Larson ve Luthans (2006: 85-86) tarafından ABD’de orta düzeyde teknoloji üreten bir işletmenin 74 üretim çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, psikolojik sermaye ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada beşeri sermaye ve sosyal sermaye ile psikolojik

sermaye arasındaki ilişkiler de incelenmiş ve sosyal sermaye ile psikolojik sermaye arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Araştırma sonucunda psikolojik sermayenin, iş tutumları üzerinde (iş tatmini ve örgütsel bağlılık) beşeri ve sosyal sermayenin yapmış olduğu katkıdan daha fazla katkı yaptığı tespit edilmiştir.

Norman (2006) tarafından ABD’de 304 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, psikolojik sermaye ile otantik liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda, liderin psikolojik sermaye düzeyinin takipçilerin güvenini etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, psikolojik sermayenin açıklık (şeffaflık), yönetim hakkındaki güven, lideri değerlendirme ve otantiklik ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Luthans ve Youssef (2007) tarafından yapılan nitel araştırmada, pozitif özellikler (beş büyük kişilik özellikleri, öz değerlendirme, karakterin güçlü yönleri ve erdemler) pozitif psikolojik kaynak kapasiteleri (öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık), pozitif örgütler ve pozitif davranışlar (örgütsel vatandaşlık davranışı ve cesur ilkeli eylemler) gibi konular ele alınmıştır.

Youssef ve Luthans (2007) tarafından yapılan araştırmada, pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden umut, iyimserlik ve dayanıklılığın, performans, iş tatmini, çalışan mutluluğu ve örgüte bağlılıkla pozitif ilişkisi tespit edilmiştir.

Luthans, Norman, Avolio ve Avey (2008) tarafından yapılan araştırmada, pozitif psikolojik sermaye ile performans, iş tatmini ve bağlılık arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Ayrıca, destekleyici örgüt iklimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolüne sahip olduğu bulunmuştur.

Avey vd. (2008b) tarafından 132 çalışan ile yapılan araştırmada, psikolojik sermayenin pozitif duyguları pozitif yönde etkilediği ve pozitif duyguların da çalışan davranışlarından sapkın davranışları negatif ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Psikolojik sermayenin, çalışan tutumlarından örgütsel sinizmi negatif ve işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca psikolojik sermaye ile çalışan tutumları (adanmışlık, sinizm) ve çalışan davranışları (sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışları) arasında pozitif duyguların aracılık yaptığı tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye ile pozitif duygular arasındaki ilişkide farkındalığın (artan bilinçlilik) moderatör etkisi incelenmiştir.

Avey vd. (2008c:) tarafından çeşitli sektörlerden 341 çalışan ile yapılan araştırmada, dönüşümcü liderlik ve pozitif psikolojik sermayenin güçlendirme ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Güçlendirmenin çalışan sinizmi ve işten ayrılma

niyetini negatif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, pozitif psikolojik sermaye ve dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında güçlendirmenin tam aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Cole, Daly ve Mak (2009), psikolojik sermayesi daha yüksek olan bireylerin iyi olma halinin de daha yüksek olduğunu ve bu durumun bireylerin işgücü piyasasına yeniden girme çabalarına katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca bireylerin psikolojik sermayesinin, işsizliğin iyi olma hali üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü olduğunu belirtmişlerdir.

Toor ve Ofori (2010) tarafından Singapur'da inşaat sektöründe çalışan ve otantik lider olarak tanımlanan 32 yönetici ile yapılan araştırmada, psikolojik sermaye ve otantiklik (orjinallik), dönüşümcü liderlik, liderlik çıktıları arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür. Ayrıca liderlik çıktıları olan ekstra çaba, tatmin ve etkililik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin aracı bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

Herbert (2011:192-193) tarafından yapılan araştırmada tükenmişlik, çalışan adanmışlığı (bağlılığı), mesleki stres ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiler ampirik olarak incelenmiştir. Artan mesleki stresin, artan tükenmişlik ve azalan çalışan adanmışlığı (bağlılığı) ile ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Mesleki stres ile psikolojik sermaye arasında önemli bir ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye ve tükenmişlik arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca psikolojik sermayenin mesleki stres ve tükenmişlik arasındaki ilişkide moderatör etkisi olduğu görülmüştür. Psikolojik sermayenin çalışan adanmışlığında yordayıcılık rolü incelenmiştir. Bireylerin psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olmasının (özellikle umut ve öz yeterlilik) bireye pozitif çıktılar sağlayabileceği ve işlerinde genel olarak adanmışlığı artırabileceği belirtilmiştir.

Abbas ve Raja (2015) tarafından yapılan araştırmada, psikolojik sermayenin yenilikçi performans ve iş stresi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma, Pakistan'da faaliyet gösteren çeşitli işletmelerdeki 237 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, psikolojik sermaye ile yenilikçi iş performansı arasında pozitif, psikolojik sermaye ile iş stresi arasında negatif ilişki olduğu görülmüştür.

Akçay (2011) tarafından yapılan çalışmada veriler bir kamu kuruluşu çalışanlarına anket yapılmak suretiyle toplanmıştır. Araştırma sonucunda, pozitif psikolojik sermaye ve bileşenleri ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu; psikolojik sermaye ölçeğinin iş tatminini belirlemede, alt boyutlarına göre,

açıklayıcılık düzeyi daha yüksek bir faktör olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca iktisadi değer, mesleki konum, iş deneyimi ve yaş değişkenlerinin her birinin pozitif psikolojik sermaye ile iş tatmini ilişkisini moderatör olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Polatçı (2011), Tokat il merkezinde görev yapan akademisyen, doktor, hemşire, polis ve bankacı olmak üzere toplam 361 işgören üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre bireyin sahip olduğu psikolojik sermayenin performansı önemli ölçüde etkilediği, bu etkinin psikolojik iyi oluş ve iş aile yayılımı boyutlarından pozitif iş-aile yayılımının etkisi ile arttığı tespit edilmiştir. Ayrıca, negatif iş-aile yayılımının ise psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisini azalttığı ve iş aile yayılımı kavramının, iş ve aile hayatı arasındaki etkileşim sürecini bir bütün olarak içerisine aldığı belirlenmiştir.

Çetin ve Basım (2012), örgütsel psikolojik sermaye yapısının açıklanması ve bu yapıyı iyi açıklayacak bir ölçeğin Türkçe uyarlamasını yaparak, güvenilirlik ve geçerliliğinin incelendiği bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada, kamuda çalışan 235 alt ve orta seviye yöneticinin oluşturduğu katılımcılardan veri elde edilmiştir. Yapılan analiz çalışmaları sonucunda, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik boyutlarını içeren dört faktörlü yapı doğrulanmıştır. Örgütsel Psikolojik Sermaye Ölçeği 'nin güvenilir ve geçerli olduğu ortaya konulmuştur.

Erkmen ve Esen (2012: 99) tarafından yapılan bir araştırma ile psikolojik sermaye kavramının hem örgütsel davranış hem de diğer disiplinlerdeki kavramlarla birlikte ele alınabilecek, birçok sektörde ve birçok analiz yöntemleri ile ölçülebilecek bir kavram olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, Pozitif Örgütsel Davranış alanında yeni bir konu olarak göze çarpan psikolojik sermayeye bu çalışma ile dikkat çekilmiş, ülkemizde konuyla ilgili yapılacak çalışma sayısının artırılacağı önerilmiştir.

Çetin, Şeşen ve Basım (2013) tarafından Ankara'da 260 kamu sektörü çalışanı ile yapılan çalışmada, pozitif psikolojik sermayenin örgütsel tükenmişliği negatif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Tükenmişliğin açıklanmasında pozitif psikolojik sermayenin öz yeterlilik ve umut alt boyutlarının görece olarak daha önemli olduğu belirlenmiştir. Psikolojik sermayenin alt boyutlarından psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Battal (2013)'in yaptığı çalışmada, psikolojik sermaye ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu ve dönüşümcü liderliğin psikolojik sermaye üzerinde, psikolojik sermayenin de yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu

belirlenmiştir. Psikolojik sermayenin, dönüşümcü liderlik ve yaratıcılık arasında aracı etkiye sahip olduğu belirtilmiştir.

Erkuş ve Afacan-Fındıklı (2013), yaptıkları araştırmada psikolojik sermaye ile iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında ise negatif ve anlamlı ilişkiler bulmuştur. Ayrıca alt boyutlara ilişkin yapılan analizlerde ise umut faktörü ile iş tatmini arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında ise negatif ve anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Psikolojik dayanıklılık faktörünün iş tatmini ve iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ve öz yeterliliği yüksek olan iş görenlerin iş performansının da daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Erkuş ve Tüzün (2013) tarafından İstanbul ili Avrupa yakasında çalışan hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada, psikolojik sermayenin örgütsel tükenmişlik üzerinde negatif, iş yaşam kalitesi üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada, çalışanların iş yaşam kalitesi algulamalarının bu ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

Savur (2013) tarafından yapılan çalışmada, araştırma birimi olarak bir kamu kuruluşu belirlenmiştir. Araştırma biriminden 321 kişiye anket uygulanmış ve yapılan analizler sonucunda, yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile iş görenlerin psikolojik sermayelerine ilişkin algıları arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Berberoğlu (2013), yaptığı araştırmada doktor ve hemşirelerin psikolojik sermayelerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmış ve psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Karacaoğlu ve İnce (2013) tarafından yapılan bir araştırmada, pozitif örgütsel davranış ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Öz yeterlik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserliğin örgütsel sinizm ile negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, öz yeterlik ve iyimserliğin örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Çelik ve Tabak (2014) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, pozitif psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti ve iş stresini negatif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş stresinin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Aybas (2014) tarafından yapılan tez çalışması sonucunda pozitif psikolojik sermayenin, motive edici ve beceri artırıcı İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarının, çalışanların işe adanmışlıkları üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, fırsat artırıcı İKY uygulamaları ve çalışma koşullarının çalışanların işe adanmışlıkları üzerindeki etkisinde ise pozitif psikolojik sermayenin aynı anda hem kısmi aracı hem de düzenleyici olduğu tespit edilmiştir.

Yıldız (2015) tarafından yapılan araştırma sonuçları, pozitif psikolojik sermayenin, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Aynı zamanda araştırmanın ana hipotezi olan pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Brian Hite (2015) tarafından yapılan çalışmada psikolojik sermaye, otonomi, yeterlilik, psikolojik iyi oluş ve performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İhtiyaçların tatmin edilmesi aracılığıyla psikolojik sermayenin iyi oluş hali üzerinde dolaylı etkisi olduğu ve psikolojik sermayenin ilişki aracılığıyla iyi oluş hali üzerinde belirli bir etkisi olduğu görülmüştür. Psikolojik sermayenin performans üzerindeki toplam dolaylı etkisi, ihtiyaçların tatmin edilmesi vasıtasıyla görülmemiş, fakat psikolojik sermayenin performans üzerinde ilişkiler vasıtasıyla belirli bir dolaylı etkisi olduğu görülmüştür.

Beğenirbaş (2015) tarafından yapılan çalışmada psikolojik sermayenin, duygusal emek ve işe yabancılaşma üzerine etkileri araştırılmıştır. Psikolojik sermayenin duygusal emek alt boyutları ile işe yabancılaşma üzerinde önemli etkilere sahip olduğu tespit edilmiştir. Özellikle öz yeterliliği yüksek olanlar ile umutlu ve iyimser çalışanların yüzeysel rol yapmaları ile işe yabancılaşmaları düşük iken, doğal duygu gösterimleri yüksek olarak belirlenmiştir. Psikolojik sermayenin genel olarak işe yabancılaşmayı engellediği belirlenmiştir.

2.4. İŞ TATMİNİ

Bu kısımda iş tatmininin tanımı, iş tatmininin önemi, iş tatmin boyutları, iş tatmin faktörleri, iş tatmini ile ilgili kuramlar ve yapılan araştırmalara yer verilecektir.

2.4.1. İş Tatmininin Tanımı

İş taminini Locke (1976: 1300) "çalışanın işine verdiği değer ve işine karşı hoş veya olumlu duygusal durum" olarak tanımlamaktadır. İş tatmini, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır ve genellikle işin çalışanların beklentilerini ne derecede karşıladığı ile ilgilidir (Luthans, 1995). İş tatmini, "kişinin yapmış olduğu işe karşı hissettiği olumlu duygular"dır (Spector, 1997).

İş tatmini, işten “elde edilen maddi çıkarlar ve iş görenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser yapmanın sağladığı mutluluk” şeklinde ifade edilmektedir. İş görenlerin yaptıkları iş sonucunda ortaya koyduğu çıktıyı somut olarak görebilmesi tatmin kaynağıdır. İş tatmini, iş görenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının bir göstergesidir. İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser ortaya koymanın sağladığı mutluluğu ifade etmektedir.

İş tatmini (Şimşek vd., 2001:136); iş görenin işten elde ettiği maddi çıkarları, iş güvenliği, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu, üretimde bulunmaktan memnuniyet duyma, umut verici mesleki projelerle, işin akışını ve hızını denetleyen iş görenin yeteneğiyle, iş yerindeki olumlu beşeri ilişkilerle, işletmenin genel durumu, işletmenin üstünlükleri ve sendikal ilişkilerle ilgili olan bir kavramdır.

İş tatmini içsel bir durumdan, bir tutumdan daha fazlasıdır. Nicel ya da nitel, başarının kişisel hissi ile ilgilidir (Mullins, 2010:282). Bazı iş görenler işlerinin belli yönleriyle tatmin olurken diğer yönleriyle tatmin olmayabilirler. Örgütsel ortamın veya düzenin en önemli belirleyicilerinden olan iş tatmin düzeyi bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel faktörlerden oluşan çok çeşitli değişkenlerden etkilenmektedir. Bu faktörler şunlardır (a.g.e :282-283):

Bireysel Faktörler: Kişilik, eğitim ve özellikler, bilgi ve yetenekler, yaş, medeni durum, oryantasyon.

Sosyal Faktörler: İş arkadaşlarıyla ilişkiler, çalışma grubu ve normlar, etkileşim fırsatları, resmi olmayan (informel) yapı.

Kültürel Faktörler: Tutumlar, inançlar ve değerler.

Örgütsel Faktörler: Biçimsel yapı ve büyüklük, insan kaynakları politikaları ve prosedürler, endüstriyel ilişkiler, işin kapsamı, teknoloji ve iş yapısı, danışman ve liderlik tarzları, yönetim sistemleri, çalışma koşulları.

Çevresel Faktörler: Ekonomik, sosyal, teknik ve devletle ilgili etkiler.

2.4.2. İş Tatminin Önemi

İş tatmini insan yaşamında oldukça etkilidir. Özellikle yöneticiler, iş görenlerin iş tatminleri ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar (Özkalp, 2015:80). Birincisi, tatminsiz çalışan işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın, başka bir işe geçmenin yollarını araştırır. Bu da örgüt için önemli ölçüde zararlıdır. İkincisi, iş tatmini yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü, iş tatmini yüksek olan birey, bu mutluluğunu iş dışına da taşır ve yansıtır. Tatmin olan çalışan olumlu davranışlarını hem iş, hem de toplum ve aile yaşamında devam ettirir. Tatmin olan bireyler yaşama ve çevrelerine karşı olumlu tutumlar sergilerler. Daha dinamik ve iyimser bir bakış açısına sahiptir. Buna karşın tatminsiz çalışanlar, hem iş yerinde hem de sosyal yaşamda sorunludurlar. Sorunlarını aile hayatına da yansıtır ve onların da mutsuz olmasına neden olabilirler (a.g.e:80). İşinde tatmin olan çalışan, işe zamanında gelmekte ve devamsızlık azalmaktadır. Ayrıca, tatmin olan çalışanın işten ayrılma isteği çok düşük olmaktadır. Yapılan çalışmalarda tatminsiz iş görenlerin sık sık hasta oldukları tespit edilmiştir. Özellikle baş ağrısı ve kalp rahatsızlıkları sıkça görülmektedir. Bu nedenle iş tatmini yüksek olan kişiler daha az doktora gitmekte, daha az rapor almaktadırlar. Bu durum örgüt açısından sağlıkla ilgili maliyetleri düşürmektedir. Tatmin olmuş bir iş gören, iş yerine yüksek üretkenlik, sağlıklı ve olumlu bir yaşam ve sonuçta mutluluk getirmektedir. İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, bu konunun önemini daha iyi vurgulamaktadır (a.g.e, 2015: 80).

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve büyüebilmeleri için kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Örgütler için en önemli kaynak insanlardır. Örgüt içerisinde çalışanlar örgütün amaçlarına hizmet etmektedirler. Yöneticiler, iş görenlerin maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayarak, örgütün genel performansına katkıda bulunmaktadır.

2.4.3. İş Tatmininin Boyutları

İş tatminin boyutları genel,içsel ve dışsal olmak üzere 3 boyutta ele alınabilir (Hackman ve Oldman,1975:162):

Genel iş tatmini: Çalışanların işi ile ilgili mutluluk ve memnuniyetinin genel bir ölçüsünü gösteren tatmin boyutudur.

İçsel iş tatmini: İşin kendisine ve kişinin işi yaparken ne hissettiğine odaklanmaktadır. Kişinin yeteneklerini iş yerinde sergileyebilme imkanı, hareketliliği, amaçlarına ulaşma duygusunu ne kadar yaşayabildiği, insanlar üzerinde otorite kurma (güç sergileme) imkânı, örgütün etik değerlerinin kendi değerleri ile bağdaşması, sorumluluk ve yetki alabilmesi, iş yerinin güvenli olması, yaratıcılığını kullanabilmesi, işin sağladığı sosyal statü, işin içerdiği çeşitlilik gibi etkenler ile ilgili tatmin boyutudur.

Dışsal iş tatmini: İş ile dolaylı olarak bağlantılı olan dışsal iş tatmini, yükselme olanakları, işletme politikaları ve uygulamaları, ücret, teknik ve ilişkisel süpervizyon (denetim, takip etme), onaylanma gibi konularda çalışanın yeterlilik hissine sahip olup olmadığı ile ilgili boyuttur (a.g.m:162).

2.4.4. İş Tatminsizliği

İş tatminsizliği, bireyin çalıştığı işten elde ettiği hazzın düşüklüğü ve bunun bireyde meydana getirdiği rahatsızlıktır (Davis, 1984:96).

İş tatminsizliği iş görenin çok çeşitli sorunlarından ortaya çıkabilmektedir. İş tatminsizliğini Cummings (1968) çalışanın beklentilerini bulamamasının yarattığı gerilim ve hayal kırıklığı ile ifade etmektedir. İş koşullarının elverişsizliği, iş görenler arasında sosyal ilişkilerin bozukluğu, kişide gerilim yaratabilmekte ve moralinde düşüşler olabilmektedir. Bunun sonucunda üretim düzeyinde düşüş, kalitede bozulma, şikayetlerin artması, devamsızlık, işgücü devrinde artış, zamanı kötü kullanma, disipline karşı gevşeme, endüstriyel ilişkilerde bozulma gibi nedenler meydana gelebilmektedir (Özdayı, 1990:104).

İş tatminsizliği, bir ölçüde, iş görenlerin işleriyle ilgili şikayetleri ve bu şikayetlere karşı gösterdikleri tepkinin bir bileşimi olarak meydana gelmektedir. İş görenler tatminsizliklerini çeşitli şekillerde ortaya koyabilmektedirler. Bu doğrultuda iş tatminsizliği duyan iş görenlerin dört farklı tepki verdiği söylenebilir. Buna göre iş görenlerin iş tatminsizlikleri ile ilgili tepkileri yapıcı/yıkıcı ve aktif/pasif olarak ele alınmalıdır. Örgütten ayrılma davranışıyla sonuçlanan tatminsizlik, en aktif ve yıkıcı tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Buna karşın, iş görenlerin çeşitli vasıtalarla şikayetçi

olduklarını belli etmeleri ve koşulların iyileştirilmesi için çaba göstermeleri ses çıkarma olarak nitelendirilen aktif ve yapıcı bir tepki olmaktadır. İş görenlerin iyimser bir şekilde fakat pasif olarak koşulların iyileşmesini beklemeleri, sadakat gösterme tepkisi ve son olarak ise pasif olarak koşulların kötüleşmesine izin vermeleri yok sayma tepkisi olarak adlandırılabilir. Yok sayma tepkisinde, kronik işe gelmeme ve işe geç kalma, hata oranının artışı gibi olumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir (Çarıkcı, 2000:160).

2.4.5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmininin, iş görenlerin duyguları ve tecrübeleri ile doğrudan ilgili olması çalışanların işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve işleri hakkında neden farklı duygular besledikleri konuları sürekli araştırılmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda ise iş tatmininin sadece iş görenlerin tüm ihtiyaçlarının karşılanmasıyla değil, kendisi için nelere önem verdiği ve onları ne kadar çok istediğiyle ilgili olduğu tespit edilmiştir. Bir iş görenin işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücret, iş güvenliği, yükselme olanakları, sosyal haklar, yöneticiler, iş arkadaşları, çalışma koşulları, iletişim, verimlilik ve işin niteliği gibi unsurlar bulunmaktadır ve bu değişkenlerin her birinin iş tatminini farklı biçimlerde etkilediği tespit edilmiştir (Toker, 2007: 94).

İş tatminini etkileyen faktörler iki başlık altında toplanmaktadır. Bunlardan birincisi, bireyin kişisel durumu; bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri, istekleri ile içinde bulunduğu ihtiyaçlar ve bunların şiddetidir. Bir noktada fiziksel, psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları ve bunların öncelikli durumları olmaktadır. İkinci unsur ise işe yönelik koşullardır. Bu faktör, fiziksel ve psikolojik koşullar ile bu koşulların bireyin beklentilerine ne ölçüde cevap verdiği ile ilgilidir. Bu koşulların beklentileri karşılama ölçüsünün büyüklüğü, tatminin de yüksek olmasını sağlayacaktır (Kök, 2006:293).

Bireysel değişkenler, bireysel inançların, hislerin ve davranışsal niyetlerin bir sonucu olarak görülmektedir. Bu bireysel özellikler, yapılan çalışmalarda genel olarak yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem gibi demografik özelliklerin yanında; bireylerin davranışlarının açıklayıcı mekanizmaları olan kişilik özellikleri, inanç, değerler ve temel yetenek düzeyi gibi karakteristik özelliklerdir (Çetin, 2011: 81).

İşe yönelik şartlarda ise işin niteliği, ücret, yükselme olanakları, kabul görme, denetim, birlikte çalışılan kişiler, örgüt ve yönetim etkili görülmektedir. Bu bağlamda bir bütün olarak iş tatmini, çalışanın işini ve iş çevresini, örneğin, üstlerinin yönetim tarzını, politikaları, gen yöntemleri, iş yerindeki arkadaşlık ilişkilerini, işinden elde ettiği ekonomik getirileri algısıyla ilgili olmaktadır. Böylece iş tatmininin ücret ve ücretin dağıtılma şekli, iş ve işin ilginçlik düzeyi, işin öğrenme fırsatı sağlama derecesi, işteki terfi imkanları, yöneticinin işgörene karşı tutumu, iş yerindeki arkadaşlık ilişkileri gibi faktörler tarafından etkilendiği hatta son yıllarda iş stresinden de etkilendiği görülmektedir (Kök, 2006:294).

Osherson ve Dill'e göre dört tür iş tatmininden bahsedilebilir (Çarıkçı, 2000):

- Kişinin işiyle sahip olduğu yetenek, ilgi ve değerler arasındaki uyumla aldığı tatmin.
- Kişinin iş arkadaşlarının başarısı ile kendi başarısını karşılaştırıp elde ettiği tatmin.
- Kişinin beraber çalıştığı insanların özelliklerinden dolayı elde ettiği tatmin.
- Kişinin içinde bulunduğu örgütün özellikleri (işte baskı hissetmemesi gibi) nedeniyle kazandığı tatmin.

İş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler başlıkları altında toplanabilir.

2.4.5.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, meslek, gelir düzeyi gibi faktörlerdir. Bireysel faktörler ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan pek çok çalışma mevcuttur.

2.4.5.1.1. Yaş

Herzberg, yaş ve iş tatmini arasında U şeklinde bir fonksiyonun varlığına inanmıştır. Genç yaşlarda iş tatmininin yüksek olduğunu, orta yaşlarda iş tatmininin alçaldığını ve daha sonra yüksek seviyesine geri döndüğünü belirtmiştir. Genç iş görenler için işe girildiğinde moralin yüksek olduğunu ve sonra tekrar yükselmeden önce can sıkıntısı ve algılanan terfi fırsatlarının azalmasından dolayı yavaşça düştüğünü belirtmiştir (Petty, 2005:61).

Davis (1985:100), yaş ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu, yaş arttıkça iş tatmininin de arttığını belirtmektedir. Bu ilişki, yaş ilerledikçe artan deneyim nedeniyle uyumun artmasına bağlanmaktadır. Genç iş görenlerin yüksek beklentileri olması nedeniyle işlerinden daha az tatmin duydukları belirtilmektedir (Tunalı, 2012:15).

2.4.5.1.2. Cinsiyet

Clark (1997) tarafından yapılan araştırmada, cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkide, kadınların erkeklere göre daha fazla tatmin olduğu ortaya çıkmıştır. Kaiser (2005) tarafından yapılan bir araştırmada, Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde yaşayan kadın ve erkeklerin iş tatmin seviyeleri karşılaştırılmıştır. Danimarka, Finlandiya ve Hollanda'da kadın ve erkeklerin iş tatmini arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Kadın ve erkeklerin aynı iş özelliklerini eşit çekicilikte bulmalarına rağmen, kadınların iş yerlerinde beklentilerinin düşük olup, benzer durumlarda erkeklerden daha çok tatmin oldukları belirlenmiştir. İş tatmininin, kadın ve erkek ayrımından çok beklenti düzeyiyle ilgili olduğunu söylemek daha doğru bir yaklaşım olabilir (Kirel, 1999: 119).

2.4.5.1.3. Medeni Durum

Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde, genellikle, evlilerin bekarlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu yönünde bulgular ön plandadır. Evlilerin daha tatminkar olmalarının nedeni, aile yaşamındaki tatminin işe

yaygınlaştırılmasından ya da evliliğin çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden olabilmektedir. Özkalp ve Kırel (1996:149) göre de evli olan çalışanlar daha az devamsızlık göstermekte, daha az işten ayrılma eğilimine sahip olmakta ve bekar olanlara kıyasla daha çok tatminkarlardır (Özaydın ve Özdemir, 2014:255). Evli ve çocuk sahibi olmanın getirdiği sorumluluklar, riske girme isteğinin az olması, evli bireylerin daha az işten ayrılma eğiliminde bulunmalarına neden olabilir.

2.4.5.1.4. Eğitim

Bireylerin eğitim düzeyi ve eğitimlerini sürdürmeleri, buldukları ortamın sosyo ekonomik şartlarından ve aile yapısının tercihlerinden etkilenmektedir. Eğitim düzeyi, iş hayatına bakış, çalışma yaşamında beklentileri etkileyen önemli değişkenlerdir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamı, işe yüklenen anlam ve beklentiler değişiklik göstermektedir. Bu nedenle, sosyal ve ekonomik şartların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış bireylerin işe bakış açıları, eğitim düzeyi düşük bireylere göre farklılık göstermektedir.

Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin ücret, iş tatmini ve çalışma şartlarındaki talepleri de yüksek olmaktadır. Ayrıca iş hayatı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok, toplumda yüksek statü sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme imkanlarının karşılandığı bir ortam olarak görülmektedir (Güven vd., 2005:132).

Petty ve arkadaşlarına göre (2005) yüksekokuldan mezun olan iş görenlerin sayısının artması, eğitim ve iş tatmini arasındaki farklılıkların incelenmesini gündeme getirmiştir. Eğitim seviyesi yüksek iş görenlerin, eğitim seviyesi düşük iş görenlere göre iş tatmin düzeyleri daha yüksektir ve daha fazla iş alternatifine sahiptirler. Ancak eğitim seviyesi yüksek bazı iş görenler, kendilerini mevcut pozisyonlarından daha nitelikli bulmuşlardır. İş görenin, eğitim seviyesi açısından işinin gerektirdiğinden daha nitelikli olması, iş tatmini üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Lincoln ve Kalleberg de (1990) eğitim seviyesi ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Niblock (1999) fakülte veya daha yüksek eğitim düzeyine sahip iş görenlerin, sadece lise diploması olan iş görenlerden daha düşük iş tatminine sahip olduklarını belirtmiştir (Petty, 2005: 62).

2.4.5.1.5. Çalışma Süresi ve Tecrübe

Çalışma süresi diğer bir deyişle kıdem, bir işte ne kadar süredir çalışıldığını göstermektedir. Uzun bir süre aynı işte kalan kişinin iş tatmininin daha yüksek olacağı beklenebilir. Bir işe alışamayan, işten tatmin sağlayamayan bireyin işten ayrılma eğilimi göstereceği varsayıldığında, kıdem ile iş tatmini arasında çok yüksek oranda bir ilişki olacağı beklenebilir. Ancak başka alternatiflerin olmadığı, bireyin işten ayrılmasını zorlaştıran ekonomik problemlerin yoğun olduğu dönemlerde kıdem ile iş tatmini arasında ilişkinin olmadığı ya da ters ilişki olacağı beklentisi mevcuttur (Güven vd., 2005:132).

Kişinin işinde kıdemini artması, iş yerinde daha çok bulunması ve işini başarma duygusu, iş görenlerin yaptığı işten verim alması ve tatmin olması açısından önemlidir. İş görenlerin çalışma yılı arttıkça örgütler de iş görenlerin ihtiyaçlarını daha çok karşılayacağından örgüte bağlılığın ve iş tatmin düzeyinin yıllar geçtikçe artacağı kabul edilmektedir. Bireyin yaşına ve iş tecrübesine bağlı olarak iş tatmininin artması, aynı zamanda bireyin statüsünü korumasının etkisinden de kaynaklanabilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010:359).

Çalışma hayatına yeni atılan, iş tecrübesi olmayan bireylerin gerçekçi olmayan beklentileri de bulunabilmektedir. Ancak bu bireyler zamanla iş hayatının gerçeklerini görmekteirler. Bazı çalışanlar iş deneyimleri arttıkça ve beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarladıkça iş tatmini bulabilmekte, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmemekte, dolayısıyla iş tatminsizliği ile yaşamını devam ettirmekte, bu duyguları hayat tarzı haline getirmektedir. İş görenler iş hayatını tanıdıktan sonra, iş tatmini duygusunun zamana bağlı bir olgu olduğunu, gelecekteki tatmin için şimdiki durumu da küçük bir tatminsizlik hali kabul etmesi gerektiğini anlamaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 57).

2.4.5.1.6. Kişilik

Kişilik bir insanın bütün ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin niteliklerini kapsayan bir kavram olarak ifade edilmektedir (Güney, 2013:185). Her bireyin ilgi alanı, tutumları,

yetenekleri ve becerileri, dış görünüşü, uyumu, değerleri ve inançları birbirinden farklılık göstermektedir.

İş görenlerin de sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak bir dizi değer yargıları, inançları bulunmaktadır. Bazı iş görenler işlerinde bağımsız olmak ve yöneticilerinin kendilerine çok karışmasını istemezlerken; bazıları çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi arzu etmekte, bazı iş görenler de zor işleri tercih etmekte ve başkalarının yapmakta zorlandığı işi başarmak onlara haz vermektedir. Kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştiren iş görenler; kişiliğini yeteri kadar geliştirememiş olan iş görenlerden daha çok tatmin sağlayabilmektedirler. Genelde işlerinde az tatmin olanların, genel yetenekleri sınırlı, çevreye uyum sağlayamayan, insan ilişkileri zayıf, asabi davranışlar gösteren, kişisel konularından hoşnut olmayan iş görenler oldukları göze çarpmaktadır. Öz gerçekleştirme düzeyine ulaşan bir iş gören; mücadele isteyen işe daha fazla değer vermekte, başarıya güdülenmekte, yüksek sorumluluk almakta, adil olmakta, eleştiriden daha az kırılmakta, işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte, takdir edilmeye, onaylanmaya ve uyum mekanizmalarına daha az ihtiyaç duymaktadır (Karakuş, 2011: 78-79).

2.4.5.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler; işin kendisi ve özelliği, ücret, terfi ve yükselme olanakları, ödüllendirme, yönetim tarzı, çalışma koşulları ve iletişimidir. Aşağıda bunlara kısaca değinilecektir.

2.4.5.2.1. İşin Kendisi ve Özelliği

İşin kendisi, özelliği ve içeriği, iş tatmini için önemli bir kaynaktır. Örneğin, iş tasarımı için iş karakteristiği yaklaşımı ile ilgili yapılan bir araştırma, işle ilgili geribildirim ve özerkliğin en önemli iki motivasyon faktörü olduğunu göstermiştir. Kişilik ile iş tatmini arasındaki ilişkide, iş karakteristikleri ve işin karmaşıklığı aracılık rolü yapmaktadır. Eğer iş görenlerin işleri yaratıcı ise iş görenler tatmin olma eğilimdedirler. Yine araştırmalar göstermektedir ki ilginç ve zorlayıcı özellikteki bir

iş tatmin edicidir. Başka bir araştırmada hem genç hem yaşlılarda kariyer gelişiminin işin tatmin edici olmasında rol oynadığı bulunmuştur (Luthans, 2011:142).

2.4.5.2.2. Ücret

Ücret, hem bireyin temel gereksinimlerini karşılamakta hem de bireyin üst düzey ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir araçtır. İş görenler, aldıkları ücrete bakarak, yönetimin kendileri hakkında ne düşündüğünü tahmin etmeye çalışmaktadırlar. İş görenler için iyi bir ücret almak, işverenin kendisinden memnuniyetini, düşük ücret ise memnuniyetsizliğinin bir göstergesi olarak algılanmaktadır. Ayrıca, iş görenlerin ücret yanında elde ettiği ek gelirler de bulunmaktadır.

İş görenler aldıkları ücretleri değerlendirirken gerçekten hak ettiği ücreti alıp alamadığını, bu ücretin devamlılık taşıyıp taşımadığını, normal ve lüks sayılabilecek birtakım gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığını göz önünde bulundururlar. Genelde iş görenler aldıkları ücreti, benzer işleri yapan diğer iş görenlerin aldıkları ücretle karşılaştırmaktadırlar (Özkalp, 2015: 74).

Ücretin yüksek olması iş tatmininde etkilidir. Ancak ücretten tatmin sağlamada kişinin bu ücreti hak ettiğine dair inancı da önemlidir (Çimen ve Şahin, 2000: 58). Lawler (1981) ücretin iş doyumunda etkili olması için üç temel belirleyiciden söz etmiştir. Bunlar; ücretin performansa dayalı olarak belirlenmesi, ikincisi (Adams 1963) tarafından açıklanan aynı işi yapan ve aynı niteliklere sahip kişilerle kıyaslandığında ücretin adil olarak belirlenmesi ve üçüncüsü beklenen ücret miktarı ile alınan ücret arasında bir dengenin olmasıdır.

Savery ve Luks (2001: 102) tarafından yapılan araştırmada, iş tatmini ile yapılan işe ödenen ücretin adil bir şekilde ödendiği hissi arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ücretin, tatmin olmuş iş gören isteyen örgütler için göz ardı edilemeyeceği de vurgulanmıştır.

2.4.5.2.3. Terfi ve Yükselme Olanakları

İş görenler çalıştıkları işte yükselme olanaklarının olmasını isterler. İşleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça iş görenlere, buldukları mevkilerdeki yetkileri ve sorumlulukları yetersiz gelebilecektir. İş görenler daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmak isteyeceklerdir. Dolayısıyla, yükselmenin örgütlerde bir teşvik yani güdüleme aracı olduğu görülmektedir (Eren, 2015:519).

İş yerinde terfi imkanlarının ve verilen ödüllerin iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır. Terfilerin adil olması ve bir temele dayanması iş görenler açısından önemli olmaktadır. Ayrıca iş görenler, yaptıkları iş karşılığında takdir görmeyi istemektedirler. Meslek düzeyi ile iş tatmini arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu, toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde daha yüksek iş tatmini olduğu tespit edilmiştir (Sevimli ve İşcan, 2005:58).

2.4.5.2.4. Ödüllendirme

İş tatmininin artırılması için adil bir ödüllendirme sistemi gerekmektedir. İş görenler yaptıkları işler sonucunda, başta ücret olmak üzere, çeşitli beklentiler içine girmektedir. Bu beklentilerden biri de ödüldür. Örgütler kuracakları etkin performans değerlendirme sistemleri ile iş görenlerin iş performansı ve potansiyelini değerlendirip bunun sonucunda da görevlerini başarılı yapanları ödüllendirirlerse, ödülü hak edenlerin tatmin ve motivasyonu da artmış olacaktır. Ödülün kime verileceğini saptamak için yapılan performans değerlemenin hatalı olması veya ödülün hak etmeyenlere verilmesi, iş görenlerin işlerine karşı tutumlarını olumsuz yönde etkileyebilir (Gürbüz, 2007:135).

2.4.5.2.5. Yönetim Tarzı

Yöneticilerin, yönetim tarzları farklılık göstermektedir. Bu tarz, yönetim süreçlerinden biri olan denetimin de biçim ve tarzının oluşmasına yol açmaktadır.

Bir örgütte yönetimin ve yöneticilerin niteliği, iş tatmininin sağlanmasında önemli olmaktadır. Ekip çalışmasına yatkın, kararlara katılmaya olanak veren, ekip

üyeleri arasında açık iletişim olanakları sağlayan yönetim biçimleri, iş görenlere daha yüksek tatmin imkanı sunmaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin dostça, nazik, hoş ve samimi olması, çalışanın sağlığına ve kişisel sorunlarına eğilmesi, iş dışı sorunlar ile de ilgilenmesi durumunda iş tatmininin önemli ölçüde arttığı belirlenmiştir (Derin, 2007:25).

2.4.5.2.6. Çalışma Koşulları

Çalışanlar için ısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan iş yerleri önemli olmakta ve bu tür iş yerlerini tercih etmektedirler. Ayrıca, çalışanların çoğu iş yerlerinin evlerine yakın, çalıştıkları binanın temiz, işleri için gerekli araç-gereçlerin uygun ve kullanılabilir olmasını arzu etmektedirler. Çalışanlara bu imkanların sağlanması, tatmin için gereklidir. Çoğu zaman çalışanlar kaygılarını, işe karşı olumsuz tutumlarını, psikolojik sorunlarını çalışma koşullarına yansıtarak, bunlardan yakınma yoluyla ortaya koymaktadırlar. Bu nedenle, çalışma koşullarından yakınmanın altında başka ne gibi sorunların bulunduğu araştırılması ve çözülmesi, çalışanların tatmin düzeylerinin artırılmasında göz önünde bulundurulmalıdır (Çimen ve Şahin, 2000:57).

2.4.5.2.7. İletişim

Bilindiği üzere iletişim, bir kişiden diğer kişiye fikirlerin, duygu ve düşüncelerin sözlü, sözsüz ve görsel olarak aktarılması sürecidir. Örgütlerde her türlü bilgi aktarımı aslında iletişim yoluyla sağlanmaktadır. Etkin bir iletişimin örgütlere olumlu katkısı olduğu bilinmektedir. İletişim ile iş tatmini arasında da olumlu bir ilişki olduğu araştırmalarla da ortaya konulmuştur.

Yüksel (2005) tarafından yapılan bir araştırmada, yönetici ile iş gören arasındaki iletişim düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkileri araştırılmıştır. İletişim ile iş tatmini arasında anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olduğu, iletişimin iş tatminini artıran bir unsur olduğu tespit edilmiştir. İletişim değişkeninin iş tatmininin istatistiksel olarak anlamlı bir tahmin edicisi olduğu, bu sonuçlara göre iş tatmini ile iletişim değişkeni arasında fonksiyonel bir yapının bulunduğu belirtilmiştir.

Bakan ve Büyükbeşe (2004) tarafından yapılan bir araştırmada iletişim ile; işin niteliğinden tatmin, kurum imajından tatmin, yöneticilerden tatmin, yönetsel yaklaşımdan tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

2.4.6. İş Tatmini İle İlişkili Kuramlar

İş tatmini, bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın, literatürde ilk kez iş tatmininin sistematik bir biçimde incelenmesi motivasyon kuramlarıyla ortaya konulmuştur. Motivasyon kuramlarından herhangi birinin tek başına gerek motivasyon konusunu gerekse motivasyon ve iş tatmini konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söylemek zordur. Ancak bu durum, insan davranışlarının karmaşıklığından kaynaklanmaktadır. İş tatminini ele alan kuramlar olması nedeniyle, bir motivasyon kuramı olmasına rağmen, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ile Adams'ın Eşitlik Kuramı önemlidir. Ayrıca bu kuramlar yanında, Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli ile Smith, Kendall ve Hulin tarafından ortaya koyulan Cornell Modeli de iş tatminini açıklamaya çalışan önemli kuramlar arasındadır (Toker, 2007:94).

2.4.6.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, iş tatminini açıklamak için önemli katkı sağlayan ilk kuramlardandır. Motivasyon ile ilgili bölümde değinildiği üzere, insan ihtiyaçları beş başlık altında toplanmıştır: Temel ihtiyaçlar, güvenlik ve daha sonra da psikolojik ihtiyaçlar (aidiyet, saygı görme ve kendini gerçekleştirme) olarak sıralanmaktadır.

İş görenlerin, iş tatminini artırmak için üst düzey ihtiyaçlarını karşılamadan önce fiziksel ihtiyaçların karşılanması öncelikli olmalıdır. Fiziksel ve güvenlik ihtiyacı gibi alt düzey ihtiyaçları karşılanan iş görenler, tatmine ulaştıklarında daha üst düzey ihtiyaçlarını (aidiyet, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını) karşılamak ve tatmin olmak isteyebilecektir. İhtiyaçların karşılanması ile elde edilen tatmin, iş görenlerin bir üst basamaktaki ihtiyaçları için daha çok çaba sarf etmelerini,

iş ortamında daha pozitif ilişkiler içerisinde bulunmasını ve işine daha çok motive olmasını sağlayabilmektedir. Ayrıca her basamaktaki ihtiyacın karşılanması ve tatmin sağlanması, bir sonraki ihtiyaç karşılanırken tatmin duygusunun daha fazla olmasına yol açabilmektedir.

Örgütler çalışanların ihtiyaçlarını ne kadar iyi karşılırsa tatmin düzeyi de o kadar daha yüksek olabilecektir.

2.4.6.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg, işin kendisi ile ilgili olan ve çalışanları tatmin eden faktörleri "motive edici faktörler", işin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörleri de "hijyen faktörler" olarak adlandırmıştır. Motive edici faktörler; başarı, tanınma, işin kendisi, gelişme imkanları, ilerleme imkanları, sorumluluk, geri bildirim gibi unsurlardır. Hijyen faktörler; denetim kalitesi (tarzı), şirket kuralları ve politikası, ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, kişisel yaşantı, statü, bireyler arası ilişkiler (astlarla, üstlerle, akranlarla) gibi unsurlardır.

Motive edici faktörler direkt olarak işle ilgili olan, işin içeriğine ve özüne yönelik faktörlerdir. Hijyen faktörler ise genel itibarıyla işin çevresi ile ilgili faktörlerdir.

Motive edici faktörler tatmin sağlayacaktır. Hijyen faktörün yokluğu tatminsizliğe sebep olacak ama varlığı tatmin sağlamayacaktır. Herzberg'in yaklaşımında, iş tatmini ve tatminsizliği birbirinin karşıtı olarak görülmemektedir. Yani iş tatmininin karşıtı tatminsizlik, tatminsizliğin karşıtı da iş tatmini olmamaktadır (Koçel, 2010).

2.4.6.3. Eşitlik Kuramı

Adams (1965) tarafından ortaya konulan bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre iş tatmini, kişinin algıladığı girdi-çıkıtı dengesine göre belirlenmektedir ve birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşısında elde ettiği ödülü aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği çaba ve elde ettikleri ödül ile

karşılaştırmaktadır. Kendi çaba ve ödülleri ile diğerlerinin çaba ve ödülleri arasında bir eşitsizlik olduğu durumlarda, bireylerde bir tatminsizlik duygusunun ortaya çıkacağı ve motive olmasının zor olacağı belirtilmektedir (Çetin, 2011:80).

2.4.6.4. İş Özellikleri Kuramı

İş motivasyonu ve iş tatminini birlikte ele alan "İş Özellikleri Kuramı", Hackman ve Oldham (1975) tarafından ortaya konulmuştur.

Bu kurama göre, genel olarak herhangi bir işin beş önemli temel iş özelliği (boyutları) bulunmaktadır. Bu temel iş özelliği ile işinde karşı karşıya gelen bir birey, her bir özelliğe göre psikolojik bir durum yaşamakta ve bu durum, bireyin işine motive olmasını ve dolayısıyla hem kendisi hem de çalıştığı iş yeri açısından olumlu ve istendik iş davranışlarında bulunmasına yol açmaktadır. Ancak, bu ilişki sadece zenginleştirilmiş işleri arzu eden veya bu tip işlere ihtiyacı olan kişilere yöneliktir (Bilgiç, 2008:68; Hackman ve Oldman, 1975). İş Özellikleri Kuramı'nda iş özellikleri beş boyutta ele alınmıştır (Hackman ve Oldman, 1975:161-162):

- Beceri çeşitliliği (skill variety): İşin yapılabilmesi için farklı beceri ve yetenekleri gerektirme derecesi.
- Görev bütünlüğü (task identity): İşin tamamı veya tamamlanabilir bir parçasının işin başından sonuna kadar gerçekleştirme derecesi.
- Görev önemi (task significance): Bir işin örgüt içinde veya dış çevrede diğer insanların işinde ve yaşamlarında önemli bir etkiye sahip olma derecesi.
- Otonomi/Özerklik (autonomy): Yapılan işin tanımlanmasında, yürütülmesinde iş görene bağımsızlık, işiyle ilgili inisiyatif sağlama derecesi.
- Geri bildirim (feedback): İşin kendisinin bireylerin performansına işin doğrudan ve açık bilgi sağlama derecesi.

İş Özellikleri Kuramı'na göre, bir işte içsel iş motivasyonunun hissedilebilmesi ve bu durumun kalıcı olabilmesi için gerekli üç anahtar durum vardır.

Bunlar (Kaşlı, 2007: 161; Aşan, 1998:2): Kişinin iş sonuçları hakkında bilgi edinmesi, kişinin işin sonuçlarına yönelik sorumluluk duyması ve son olarak kişinin işi anlamlı bulmasıdır. Bu üç psikolojik halden bir tanesi ortadan kaldırılırsa, içsel motivasyon azalacaktır. Bu psikolojik haller, gerçekte insanların kişilik özellikleri ve iç yapılarıyla ilgili olmakla birlikte yönetsel açıdan yapılması gerekli olan, bu psikolojik halleri kuvvetlendirecek bir işi oluşturmaktır.

2.4.6.5. Cornell Modeli

Cornell Modeli 1969'da Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilmiştir (Smith ve vd.,1969). Bu modele göre iş tatmini, bireyin işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duyuşsal tepkileridir. Araştırmacılara göre bu duygular, bireyin mevcut durumdaki alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile deneyimleri arasında farklılık algılamasından kaynaklanmaktadır. Smith vd.(1969), Cornell çalışmalarının temelini oluşturan referans çerçevesi (frame of reference) kavramını ilk olarak ortaya atan araştırmacılar olarak karşımıza çıkmaktadırlar.Referans çerçevesi, bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlardır. Bu standart bireyin önceki yaşantıları, beklentileri ve verili bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgili unsurlardan oluşur. Referans çerçevesi kavramı iki yönlüdür. İlki, bireyin yaşantıları arasındaki tüm uyarıcılar ve durumların ağırlıklı ortalamasını temsil eden Genel Adaptasyon Düzeyi, ikincisi ise bireyin öznel alternatifler dizisindeki amaç noktaları ya da alternatifleridir. Bireyin yaşamında genel adaptasyon düzeyi kadar ulaşabileceği alternatifler de önem arz eder (Örneğin, sahip olabileceği en iyi ve en kötü işler duygularının ve davranışlarının temelini oluşturur). Mevcut işi hayal edebileceği en iyi iş ise yani pozitif öznel amaç noktasına yakınsa, iş görenler işinden tatmin duyacaktır (Smith vd, 1969; Sun, 2002: 20)

Smith ve arkadaşları, referans çerçevesi kavramından yola çıkarak, iş tatmininin ölçülmesinde en önemli gördükleri işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim ve çalışma arkadaşları boyutlarını dahil ettikleri İş Tanımlama Ölçeğini (Job Descriptive Index) de geliştirmişlerdir (Sun, 2002:21).

2.4.7. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmininin sonuçları, iş görenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi nedeniyle oldukça önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ele alınmalıdır. İş tatmini örgütler için her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olarak görülmelidir (Akıncı, 2002:6). Bu nedenle iş tatmininin örgütler için önemi iyi anlaşılmalı ve iş tatmininin sonuçlarının örgüte yansımaları doğru bir şekilde değerlendirilmelidir.

2.4.7.1. İşten Ayrılma Niyeti

İş tatminini etkileyen faktörler bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bireylerin özellikleri değiştikçe, işten algıladıkları iş tatmini duygusu da değişkenlik göstermektedir. Bireyin yaşamının bir alanındaki memnuniyeti diğer alanları da etkilemektedir. Bu etki, yaşamdan iş tatminine iş tatmininden yaşam tatmine olabilmektedir. İşinde tatmin olmayan çalışanların iş dışı faaliyetlerde de mutsuz olduğuna inanılırken, işinde mutlu olan çalışanların iş dışındaki faaliyetlerde de mutlu olduğuna inanılmaktadır (Iverson vd., 2000:810). İşinde tatmin olmayan iş görenler, işten ayrılma niyeti içerisinde olabilmektedirler.

İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın yakın bir zamanda işine son verme isteğiyle ilgili düşüncesi olarak ifade edilmektedir (Mobley, 1982). İşe son verme davranışına dönüşebilen işten ayrılma niyetinin; çeşitli dışsal unsurlardan (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları gibi), örgütsel unsurlardan (yönetim tarzı, iş tatmini, ücret, ödüllendirme gibi) ve bireysel unsurlardan (cinsiyet, yaş, aile gibi) etkilendiği ifade edilmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986).

Çekmecelioğlu (2005), iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan araştırmada iki değişken arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Karakuş vd., (2014) tarafından yapılan bir araştırma da algılanan örgütsel değişimin belirsizlik, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğunu

göstermiştir. Ayrıca algılanan örgütsel değişimin, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde belirsizliğin aracılık ettiği bulunmuştur. Bu araştırmayla, işten ayrılma niyeti ve iş doyumları üzerinde, çalışanların örgütsel değişim ve buna bağlı olarak belirsizlik algılarının önemli olduğu tespit edilmiştir.

2.4.7.2. İş Gören Devri

İş gören devri, bir işletmeye giren ve çıkan işgücü hareketi olarak nitelendirilmektedir. İş gören devri, işyerinde, istifa, terk, işten çıkarılma ve işe alınma neticesinde çalışanların sayısında meydana gelen değişikliklerdir” şeklinde de tanımlanmaktadır (Eronat, 2004:22-23).

İş gören kendi rızası ile işi terk etmeye karar verdiği takdirde iş gören devri gönüllü, işletme tarafından karar verilmesi halinde ise gönülsüz gerçekleşmektedir. Gönülsüz iş gören devri genellikle kronik hastalık, sakatlanma gibi nedenlerle bireyin iş göremeyecek duruma gelmesinden kaynaklanmaktadır. Gönüllü iş gören devri ise genel olarak yöneticilerin tutumlarından ya da kurumsal faktörlerden kaynaklanırken, iş gören devri yeni bir iş olanağının bulunması, daha iyi ücret, diğer endüstrilerin durumu ve yeterince gelir sağlayacak alternatif kaynakların bulunması gibi dışsal etkenlerden de kaynaklanmaktadır (Eronat, 2004:22-23).

İş tatmini ile iş gören devri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmanın sonucunda, iş tatmininin işten çıkma ve yeni iş arama konusunda en etkili neden olduğu görülmüştür (Kaplan, 2011:135). İş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan iş görenlerin yerine yeni iş görenlerin bulunması ve yeni iş görenlerin tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt işgücü başarımındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alınmalıdır. Böylece iş görenlerin iş tatmininin sağlanmasının önemli olduğu görülmektedir (Akıncı; 2002:9). İş gören devrinin önlenmesi için iş tatmininin sağlanması, iş görene kendi işini etkileme fırsatının verilmesi ve çabalarının ödüllendirilmesi gerekmektedir (Kaplan, 2011:134-135).

2.4.7.3. Devamsızlık

Devamsızlık, iş görenlerin çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi olarak ifade edilmektedir (Eren, 2015:267). İş görenlerin devamsızlık yapma nedenleri arasında yaş, cinsiyet, ailevi problemler, iş yerinde uzun süreden beri çalışma, çalışma sürelerinin etkisi, ücret miktarı, hastalıklar, çalışanlarla ilişkiler neden olmakla birlikte, iş tatmin düzeyinin düşük olması da çalışanların devamsızlığına yol açabilmektedir.

Yapılan araştırmalarda, tatmin olmayan iş görenlerin tatmin olan iş görenlerden önemli ölçüde fazla devamsızlığa sahip olduğu tespit edilmiştir. Tatmin olmayan iş görenlerin bir yıl içerisinde gerek işe geç gelme gerekse de tam gün devamsızlıkta oldukça fazla sayıda kayıtlarına ulaşılmıştır (Eronat, 2004:25). Naylor ve Vickent (1959), Munchisky 1977, Porter Steers 1973, iş tatminsizliğinin devamsızlıkta önemli bir etken olduğunu ifade etmişlerdir.

Steers ve Rhodes 1978'de iş gören devamsızlığı ile ilgili bir model ortaya koymuşlardır. Bu modelde iş devamsızlığı ile ilgili kişilik özellikleri, iş koşulları, iş tatmini değişkenleri tek tek ve bir bütün olarak incelenmiştir. Bu çalışmanın sonucu olarak iş gören devamsızlığının, kişilik özellikleri, iş koşulları ve iş tatmini değişkenlerin bütünü ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır, iş koşulları ve iş tatmini değişkenleri kontrol edildiği zaman, kadın ve erkek işçiler için devamsızlık ile ilgili farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Kadın devamsızlığı erkeklerden daha fazladır. Bu da ailenin genişlemesiyle artış göstermektedir. Çünkü, artan aile sorumlulukları, devam yeteneğini azaltmaktadır. Bu da devamsızlıkla çocuk sayısının direkt etkili olduğunu göstermektedir. Evli ve çocuksuz kadınlar daha az devamsızlık sergilemektedir (Steers ve Rhodes, 1978; Özdayı, 1990:107).

2.4.7.4. Stres

Stresin bireysel ve örgütsel olarak olumsuz sonuçlar doğurdu bilinmektedir. Stresin bu olumsuz sonuçları hem bireye hem de örgüte zarar verebilmektedir.

Özellikle olumsuz fiziksel çalışma koşulları altında ezilen ve işinde arzuladığı tatmini bulamayan çalışanların strese girerek zamanla örgütlerinden soğudukları ve

işten ayrıldıkları görülmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2003:9). Stres altındaki iş görenlerin işe ilgisi azalacak, işinden memnuniyeti de azalış gösterecektir.

2.4.7.5. Yaşam Tatmini

Yaşam tatmini, bireyin yaşam kalitesini artıracak kendine ait öz kriterlerini belirlemek için yargılama süreci olarak ifade edilmektedir (Pavot ve Diener, 1993; Shin ve Johnson, 1978). Bilişsel yaklaşım doğrultusunda bireyden bireye farklılık gösteren algı düzeyleri unsurları yaşamdan haz almak, yaşamı anlamlı bulmak, amaçlara ulaşma konusunda uyum, pozitif bireysel kimlik, fiziksel olarak kendini iyi hissetmek, ekonomik güvenlik ve sosyal ilişkiler unsurlarını kapsamaktadır (Keser, 2011; Schmitter, 2003; Doğan, 2015:79-80).

Judge ve Watanabe (1993:939) iş tatmini ve yaşam tatmininin karşılıklı ilişki içinde olduğunu ileri sürmüştür. Dolayısıyla iş tatmininin yaşam tatminini yaşam tatmininin ise iş tatminini etkilediği görülmektedir (Oksay, 2011:39).

2.4.7.6. Yabancılaşma

İşletmeler açısından yabancılaşma, işçinin işini daha az önemsemesi, işine enerjisini gerekenden az harcaması ve daha çok dışsal ödüller için çalışması olarak değerlendirilmektedir. İş görenlerin yabancılaşma eğilimi, işe yabancılaşma kavramıyla ifade edilmektedir. İşe yabancılaşma, en basit şekilde, çalışanın yaptığı işe karşı isteksizlik duyması ya da çalışanın kariyerinden ve iş hayatındaki gelişmelerden üzüntü duyarak işinin gereklerini yerine getirememesi olarak ifade edilmektedir. Böyle bir durumda da iş görenin örgüt içi rolüne bağlılığında azalış olmaktadır (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008:4).

İş tatmininin örgütsel açıdan önemi, iş tatmini ile verimlilik, yabancılaşma, işten ayrılma, çatışma, iş kazaları vb. kavramlarla olan yakın ilişkisidir. İş tatminsizliği ve yabancılaşma arasında yüksek bir ilişki bulunmaktadır. Örgütlerde yabancılaşan çalışanların işini yaşamın bir kesiti olarak görmediği, kendini örgütün bir üyesi olarak kabul etmediği hatta kendi özüne yabancılaşarak özdeşleşmenin tersine kendini çektiği bilinmektedir (Kök, 2006:294).

2.4.7.7. Fiziksel ve Ruhsal Sorunlar

İş tatminsizliği, iş görenlerin bedensel sağlığını da olumsuz olarak etkilemekte, ülserden kalp hastalıklarına kadar birçok hastalığa yol açabilmektedir. Ayrıca anksiyete, alkol ve sigara alışkanlığı ve uykusuzluğa da yol açabilmektedir.

İşten tatminsizliğinin ruhsal açıdan iş görende kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını, dolayısıyla kişiliğini, olumsuz yönde etkileyebilmekte; bunun yanında iş görende bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt içinde istenmeyen olumsuz davranışlar da görülebilmektedir (Aksu vd., 2002:272). İşinden tatmin sağlayan iş görenlerin moralinin yüksek olması, fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklara daha az yakalanmasını sağlayabilecektir.

2.4.8. İş Tatmini ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Freeman (1977) tarafından yapılan araştırmada, tatminin işgücü piyasasında önemli bir belirleyici olduğu vurgulanmıştır. Araştırmada, iş görenlerin tatminlerinin anormal bir şekilde bazı ekonomik değişkenlere (sendikacılık gibi) bağlı olduğu belirtilmiştir.

Shore and Martin (1989), bankada ve hastanede çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, banka çalışanlarında örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ilişkisinin, iş tatminiyle olan ilişkisinden daha güçlü olduğu bulunurken, hastane çalışanlarında bu durum tespit edilmemiştir. İş tatmininin her iki örnekte denetim derecelendirmeli performans ile örgütsel bağlılığa göre daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Spesifik iş tutumlarının görevle ilişkili çıktılarla (derecelendirmeli performans gibi) yakından ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Sevimli ve İşcan (2005) tarafından yapılan araştırmada, çalışanlar ve işletmeler açısından iş doyumu, bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından araştırılmıştır. Araştırma Erzurum'da çalışan 454 hekim üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçları yaş, hizmet süresi ve işle ilgili düşünce gibi bireysel faktörlerle, statü, örgütsel ortam ve koşullar gibi iş ve iş ortamına bağlı nedenlerin iş tatminini büyük oranda etkilediğini göstermiştir.

Gyeke (2005) yapılan araştırmada, iş yeri güvenliği ve iş tatmini ilişkisi araştırılmıştır. İş tatmini ve işçilerin güvenlik yönetim politikaları ile uyumu ve kaza

sıklığı arasındaki ilişki incelenmiştir. İş tatmini ve güvenlik iklimi arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Görevlerinden daha çok memnuniyet duyan iş görenlerin, güvenlik iklimiyle ilgili pozitif algıya sahip oldukları belirlenmiştir. Böylece bu işçilerin emniyet yönetim politikalarına daha bağlı olduğu ve sonuç olarak kazalarla ilgili oran kaydının daha düşük olduğu görülmüştür. Böylece, pozitif örgütsel iklim algılarının çalışanların iş yerindeki güvenlik algılarını etkilediği tespit edilmiştir.

Çekmecelioğlu (2005) tarafından yapılan çalışmayla, iş görenlerin yaratıcılığını destekleyen bir örgüt ikliminin, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini belirleyen bir etken olduğu tespit edilmiştir.

Dilek (2005) tarafından yapılan araştırmada, “liderlik tarzlarından dönüştürücü liderlik ve istisnalarla yönetim” ve “dağıtımsal adalet algısı”nın duygusal ve normatif bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Karaman ve Altunoğlu (2007), Türkiye’deki üniversite öğretim elemanlarının iş tatmin düzeylerine yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırma sekiz kamu üniversitesinden 138 öğretim elemanı ile yapılmıştır. Analiz sonucunda iş tatmini düzeyinin; özgürce karar verebilme, yeni programlar uygulamak için şartların uygun olması, diğer çalışanlarla işbirliği ve ücret faktörlerinden etkilendiği belirtilmiştir.

Foote and Tang (2008) tarafından yapılan araştırmada takım bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatminini ölçen anket, coğrafik olarak üç farklı üretim tesisinde kendi kendini yöneten takımların dahil edildiği 242 tam zamanlı iş görene uygulanmıştır. İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide takım bağlılığının moderatörlük etkisi tespit edilmiştir. Takım bağlılığı arttığında, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin güçlendiği bulgulanmıştır.

Aşan ve Erenler (2008) tarafından yapılan araştırma ile iş ve yaşam tatmini arasında bir ilişki olduğu ortaya konmakla birlikte "cinsiyet" değişkeni açısından bir farklılık olmadığı bulgulanmıştır.

Reiswel vd. (2010), Amerika’da 320 yöneticiyle yaptıkları araştırmada, iş güvensizliğinin iş tatminiyle negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş güvensizliğinin, iş davranışları ve duygular üzerinde dolaylı ve dolaysız etkisi bulgulanmıştır.

Mert (2010), tarafından yapılan araştırma ile iş tatmini alt boyutlarının yöneticilerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada iş tatmini alt boyutları olarak kullanılan; "işin kendisinden

duyulan tatmin", "ücret", "terfi", "ödül" ve "iş arkadaşlarından tatmin" boyutlarının, yöneticilerin bireye ve örgüte yönelik olarak gösterdikleri ÖVD'yi ne şekilde etkilediği, yapılan hiyerarşik regresyon analizleri ile ortaya konulmuştur. Araştırma bulgularına göre iş tatmini alt boyutlarından "işin kendisinden duyulan tatminin", yöneticilerin bireye ve örgüte yönelik olarak gösterdikleri ÖVD'yi olumlu yönde, "ücretten duyulan tatminin" ise bu davranışları olumsuz yönde etkilediği bulgulanmıştır.

Voon vd. (2011) tarafından yapılan araştırmada, liderlerin uygun liderlik tarzları benimseyerek çalışanların iş tatminini, örgüte bağlılıklarını ve verimliliklerini etkileyebilecekleri belirtilmiştir. Araştırma, kamu sektöründe çalışan gönüllü 200 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. İki tip liderlik tarzının özellikle çalışanların iş tatminiyle direkt ilişkili olduğu bulunmuştur. Bunlar etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderlik tarzının iş tatminiyle daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Lumley vd. (2011) tarafından yapılan araştırmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Araştırma, Güney Afrika'da dört bilgi teknolojisi işletmesindeki çalışanlarla yapılmıştır. İş tatmini ile duygusal ve normatif bağlılık arasında önemli bir ilişki tespit edilmiştir.

Erogluer (2011) yaptığı araştırmada, örgütlerde çalışanların iş tatminlerini etkilediği düşünülen iş tatmini boyutlarından yönetim politikası, çalışma arkadaşları, yönetici, işin niteliği ve ücret değişkenleri ile iletişim arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada Bursa, Malatya ve Eskişehir'de faaliyet gösteren altı örgütte bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırma sonucunda, iletişim ile iş tatmini boyutlarından yönetim politikası, çalışma arkadaşları, yönetici, ücret ve işin niteliği boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulgulanmıştır.

Koç (2012) tarafından yapılan araştırmada, geçici köy korucularının işlerinden yüksek seviyede tatmin duydukları, duygusal tükenme düzeylerinin iş tatmini, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık düzeylerinden negatif yönde etkilendiği, normatif bağlılık düzeylerinin ise duygusal tükenmeleri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Yücel (2012) tarafından yapılan araştırmayla, hastanelerde çalışan hemşire ve sağlık memurlarının iş tatmini algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada ayrıca, algılanan örgütsel desteğin, iş tatmini ile tükenmişlik duygusu arasındaki ilişkiyi nasıl ve ne yönde etkilediği de test edilmiştir.

Araştırma sonucunda, iş tatmini ile tükenmişlik düzeyi arasında önemli ve negatif bir ilişki olduğu ve algılanan örgütsel desteğin, iş tatmini ile tükenmişlik duygusu arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde ve pozitif yönde etkilediği bulgulanmıştır. Dolayısıyla, iş tatmini ile tükenmişlik duygusu arasındaki ilişkinin, algılanan örgütsel destek seviyesine göre farklılık gösterdiği ortaya konulmuştur.

Ealias ve George (2012) tarafından yapılan araştırmada, duygusal zeka ve iş tatmini arasında çok yüksek pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Deneyim ve medeni durumun, hem duygusal zeka hem de iş tatmini üzerinde önemli etkisi olduğu belirtilmiştir.

Tok ve Bacak (2013), Denizli İli Merkezi'nde, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okulları arasından 19 okulda bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu okullarda görev yapan 328 öğretmene uygulanan anketler değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu arasında, düşük düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirmede yeterlilik göstermelerinin, bu liderlik davranışlarını daha sık sergilemelerinin; öğretmenlerin işlerinden memnun olmalarını, işlerini severek yapmalarını sağladığı belirtilmiştir.

Kitapçı vd., (2013) tarafından yapılan ampirik çalışma, güçlendirme kavramının boyutları olan anlam, yetkinlik, otonomi ve etki kavramları hakkında görüş bildirmekte ve her birinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir. Özel ve kamu sektörü işletmelerinden 516 çalışana anket uygulanmıştır. Her bir boyut, özel ve kamu sektörü olmak üzere iki ayrı bölümde ele alınmıştır. Böylelikle bu iki sektör arasında ayrı bir kıyaslama yapılması sağlanmıştır. Güçlendirmenin anlam boyutunun her iki sektörde iş tatminini pozitif bir biçimde etkilediği, yine anlam boyutunun, işten ayrılma niyetini negatif etkilediği bulgulanmıştır. Etki boyutunun kamu sektöründe iş tatminini ve işten ayrılma niyetini olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Otonomi boyutunun ise özel sektörde işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği, yetkinlik boyutunun hiçbir ilişkide anlamlı çıkmadığı bulgulanmıştır.

Özyer vd. (2015)'nin yaptığı araştırmada, iş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisinde iş arkadaşlığının aracılık etkisinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma, sağlık sektöründe görev yapan 223 sağlık çalışanına anket

uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda iş arkadaşlığının iş tatmini yaşam tatmini ilişkisinde kısmi aracılık etkisi olduğu bulgulanmıştır.

Schiopu (2015) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların negatif duygulardan çok pozitif duygulara sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hissedilen duyguların çalışanların iş tatmini ve aynı iş yerinde çalışma niyetine etkisi olduğu belirtilmiştir. Pozitif duyguların derecesinin yüksek olması, iş tatmini ve aynı iş yerinde çalışma niyetinin yüksekliği ile ilişkili bulunmuştur.

Orkibi ve Brandt (2015) tarafından çok sayıda muhasebe ve reklam kuruluşlarından email yoluyla 108 katılımcıyla sağlanan araştırmada, çalışanların pozitif yönelimleri (kendini hayatı ve geleceği olumlu yönde değerlendirme eğilimi gibi) ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi açıklamak için kavramsal bir model sunulmuştur. Çalışanların yeteneklerinin, onların iş yaşam dengesini yönetmek için pozitif yönelimleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiği tespit edilmiştir. Pozitif yönelimlerin adaptatif kişisel bir kaynak olarak hizmet edeceği, iş ve iş dışı taleplerin dengesi için çalışanların yeteneklerini kolaylaştırabileceği ve dolayısıyla iş tatminini teşvik edebileceği vurgulanmıştır.

Flickinger vd., (2016) tarafından yapılan araştırmada, kalıcı çalışanlar için yüksek kalitede lider-üye etkileşimi ilişkileri iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide merkezi bir rol oynarken, geçici çalışanlar için iş tatmini yüksek kalitede lider-üye etkileşiminin ilişkilerinin oluşmasında daha az önemli olduğu belirtilmiştir. Geçici işlerde işten ayrılma niyetinin direkt olarak yüksek iş tatmini ile düzeltilemeyeceği ve geçici işin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin güçlendirici rolünü engellediği ortaya konulmuştur.

2.5. PERFORMANS

Aşağıda performans kavramı, önemi, boyutları ve yapılan çalışmalar üzerinde durulacaktır.

2.5.1. Performans Kavramı

Performans, belirlenmiş bir zaman içinde yürütülen faaliyetlerin, amaca hizmet etme derecesi ya da planlanmış bir etkinliğin, amaca ulaşma derecesi olarak

tanımlanmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010: 201). Örgüt açısından performans; belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı olarak tanımlanmakta iken, birey açısından performans, hedefe ulaşma konusunda gösterilen bireysel "verimlilik" ve "etkinlik" düzeyi olarak da ifade edilmektedir. Kısaca performans, amaç ve hedefin gerçekleştirme derecesi de denilebilir (a.g.m: 201)

İş performansı, çalışanlar tarafından kontrol edilebilen ve örgütlerin hedeflerine ulaşmasını sağlayan faaliyetler ve davranışlar şeklinde de ifade edilmektedir (Rotundo ve Sackett, 2002: 66). İş performansının doğası örgütlerdeki işin talepleri, örgütteki inançlar, misyonlar ve hedeflerle ilgilidir (Murphy ve Shiarella, 1997).

İş gören performansı ile ilgili olarak yapılan pek çok tanımın ortak noktası, performansın bireysel beklenti ile örgütsel amaç arasında kurulan ilişki ile ifade ediliyor olmasıdır. Performans, bir işgörenin bir grubun veya bir örgütün amaca ulaşmada gösterdiği etkinliğin nicel ve nitel ölçütü şeklinde de ifade edilmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 202).

İş görenlerin işlerinde gösterdikleri performans ve başarı onların yetenek, motivasyon, deneyim vb. kişisel faktörler yanında işletmenin insan kaynakları politikası, örgüt yapısı, çalışma koşulları, arkadaş ilişkileri, inanç ve değerler vb. örgütsel, kültürel, siyasal çevre faktörlerinin etkisi altında kalmaktadır. Performansın yetenek, çevre ve motivasyon faktörlerinin fonksiyonu olduğu söylenmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010:213-214).

İş görenlerin başarısı, onların özelliklerine ve yeteneklerine uygun iş yapış yapmadıklarına bağlı olmaktadır. Ayrıca iş görenlerin yaptıkları iş ve görev başarılarını ölçmek için belirli standartlar bulunmalıdır (Şimşek ve Öge, 2012:307). Bu standartlardan iş görenlerin performansları değerlendirilirken faydalanılmaktadır.

Performans değerlendirilmesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini değil bir bütün olarak önemli noktalarda iş görenin başarısını ölçmek için yapılmaktadır. İş değil, işi yapan iş göreni ve onun başarısını ya da işteki başarısızlığını değerlendiren performans değerlendirme tekniğinin, bazı kaynaklarda "başarı değerlendirilmesi", "yetkinliğin ölçümü", "verimliliğin değerlendirilmesi", "çalışmanın değerlendirilmesi" ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi "tezkiye", "sici", gibi isimler şeklinde de kullanıldığı görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2013:184).

Yöneticiler, yönetsel kararlar almada, iş görenlerinin ücret artışlarını, terfilerini, işten çıkarılacak iş görenleri ve nedenlerini tespit etmekte, güçlü ve zayıf

yönlerini görmede, eğitim, disiplin ve bütçenin hazırlanmasında, iş görenlerin performanslarının geliştirilmesinde, iş görenlerin hedeflerini örgüt hedeflerine yöneltmekte, etkili bir performans değerlendirilmesi yapmalıdırlar. Örgütlerin bir ölçüde amaçlarına ulaşabilmesi, iş görenlerinin performanslarını profesyonel bir biçimde değerlendirmesiyle ve performans değerlendirme yöntem ve tekniklerini çok iyi uygulaması ile sağlanmaktadır (Palmer ve Winters, 1993:66; Helvacı, 2002:156).

Etkili bir performans değerlendirme sistemi, üst yönetimin güçlü bağlılığını gerektirmektedir. Eğer örgütsel sistem iş gören performansı ile örgütsel amaçlar arasındaki bağlantıyı sağlayamazsa, örgütsel amaçlar ve iş gören performansı arasındaki bağ da zayıf olmaktadır. İş görenlerin inşa ettiği bağlantılar, bireyselleştirilmiş hedefler ile örgütle doğrudan ilişkili performans kriterlerine sahip olmalıdır. Hedefler, yönetici ve iş görenler ile ortaklaşa geliştirilmelidir. Hedefler belirlendikten sonra doğrudan iletişim kurmak, yardımcı olmak için değerlendirmeler sıklıkla yapılmalıdır. Değerlendirme sürecinin verimli bir şekilde yapılması için hem yöneticiler hem de çalışanların destekleyici dökümanları muhafaza etmesi gerekmektedir (Boice ve Kleiner, 1997:200-201). İş görenlerin gösterdiği performansın sonuçları, örgütsel performansa da yansımaktadır.

Örgütsel performans, örgütün hedeflediği noktaya gelebilmede gösterdiği başarının seviyesi olarak nitelendirilebilir. Örgütün hedeflerine ulaşmasında etkili birçok unsur bulunabilir. Örgüt kültürü de bu unsurlardan biridir. Örgüt içerisinde izlenen politikalar, çalışanların performansını olumlu yönde etkileyip daha fazla performans göstermelerini sağlamaktadır. Ayrıca, çalışanlarının becerilerini örgütsel amaçlara yönlendiren örgütlerin performansı da artmaktadır. Yöneticilerin örgüt içi iletişime katkı sağlaması, örgütün hedeflerini çalışana uygun bir şekilde yansıtabiliyor olması, iş göreni destekleyen bir tutum sergilemesi, örgütsel hedeflere ulaşmak için önemlidir. Örgütsel performansın artmasının çalışanların da performansını artıracığı söylenebilmektedir (Erkoç, 2015:18).

2.5.2. Performansın Önemi

Yöneticilerin temel görevlerinden biri de içinde buldukları örgütün stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Örgütlerin temel amaçları ya da misyonları ile stratejik plan ve politikalarının gerçekleştirilebilmesi ise, genel olarak,

performanslarının belirlenmesiyle ilgilidir. Bununla birlikte, örgüt birimlerinin ya da iş görenlerinin içinde buldukları örgütün amaçlarına katkıları da doğrudan birim ya da iş görenlerin performanslarının belirlenmesi ile ortaya konulabilmektedir (Grady, 1991:49).

Örgütlerde iş görenlerin performansının yüksek olması örgütsel performansı, örgütsel performansın artması da rekabet gücünün artmasını sağlamaktadır (Turunç, 2010:254).

2.5.3. Bireysel Performans ve Örgütsel Performans Arasındaki Fark

Bireysel performans örgüt çalışanlarına ait başarı durumudur. Bireysel performans, iş görenlerin yetenek, beceri, bilgi, eğitim ve çalışma temposuna göre değerlendirilebilir. İş görenlerin performansını artırmak için farklı yöntemler ve teşvikler sunulabilir. Ücret, terfi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların yaptıkları işlere göre eğitime tabi tutulması, takdir edilmesi, yöneticilerin desteği, çalışanların sağlığının ve güvenliğinin gözetilmesi, bireysel performansı artırıcı unsurlar olarak görülmektedir. Bireysel performansın, bireye ait özelliklerin yanında örgüte ait özelliklerle de ilişkili olduğu görülmektedir.

Örgütsel performans, örgütün genel başarısıdır. Örgütler her faaliyet dönemi için ya da belli periyodik sürelerde hedefler belirlemektedir. Örgütlerin belirledikleri bu hedeflere ulaşabilme seviyesi, örgütsel performansını göstermektedir. Örgütsel performansta kaliteli mal ve hizmet ortaya koymak, iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlamak, mal ve hizmetlerde yenilik ve yaratıcılık sergilemek önemli olmaktadır. Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi, doğru işe doğru kişilerin yerleştirilmesi, çalışanların yetenek, bilgi ve becerilerini kullanacağı ortamların oluşturulmasına, etkin bir örgüt kültürü ve örgütsel politikaların oluşturulmasına bağlıdır. Örgütsel hedeflere ulaşmak iş görenlerin hedeflerini, birimlerin hedeflerini örgütsel hedeflerle bütünleştirmekten geçmektedir. Bu bağlamda yöneticilere önemli görevler düşmektedir. İş görenlerin performansının yüksek olmasının, birimlerin performanslarının artmasını, her bir birimin performansının artması ise örgütün performansının artmasını sağlamaktadır.

2.5.4. Performans Boyutları

Borman ve Motovidlo (1993) tarafından iş performansı, görev ve bağlamsal performans olarak iki boyutta değerlendirilmiştir. Hem görev hem de bağlamsal performans, bireylerin belirli davranışlarını tanımlamaktadır (Motovidlo, Borman ve Schmit, 1997: Griffin vd., 2000:519). Aşağıda bu iki boyuta değinilecektir.

2.5.4.1. Görev Performansı

Görev performansı (task performance), örgütün temel teknik süreçlerine dolaylı katkı sağlayan, mal ve hizmet üretimi ve örgütsel faaliyetlerle doğrudan ilgili davranış kalıplarını içeren bir performans boyutudur (Van Scotter vd., 2000:526). Görev performansı (karşılıklı şartların yerine getirildiği) işveren ve iş gören arasındaki sözleşmenin bir parçasıdır. Görev performansı kendi içinde çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Campbell (1990) sekiz performans faktörlü hiyerarşik bir model önermiştir. Bu modeldeki beş faktör görev performansı ile ilgilidir (Sonnentag vd., 2010: 428):

- İş-özel görev yeterliliği
- İşle ilgili olmayan-özel görev yeterliliği
- Yazılı ve sözlü iletişimde yeterlilik
- Denetim, liderlik durumu
- Yönetim /İdare

Görev performansının iki temel özelliği bulunmaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002: 67): Birincisi işin teknik temeline katkı sağlayan aktiviteleri gerektirmektedir. İkincisi ise işin resmi bir parçası olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca teknik temele katkı, bu performans boyutunun diğerlerinden ayırt edilmesini sağlamaktadır. Ancak işin resmi bir parçası olma özelliği görevi farklı görevlerle karşılaştırmada zor olmaktadır (a.g.m: 67).

Görev performansı, atanmış bir kişi (ya da bir çalışma grubunun kişiler) tarafından bir görev planının gerçekleştirilmesi ile oluşan çalışma sürecidir. Bir görev, ona ilişkin planın ana unsurlarına bağlıdır. Bu unsurlar; görevin hedefleri, bu hedeflere ulaşmak için eylemlerin planı, bu çabaların etkinliğini değerlendirmek için

belirli başarı ölçüsüdür. Bir görevin ve göreve ilişkin planın uygulanabilmesi için işi yapabilecek doğru çalışanların belirlenmesi gerekir. Görev performansının başarısı (uygulamalı işin uygun bir şekilde tamamlanması) aşağıdaki konulara dayanmaktadır (www.TaskManagementGuide.com, 25.05.2016):

- Görev faaliyetlerinin belirlenmesi (görevin mümkün olan en iyi şekilde tamamlanacağına dair plan yapılması)
- Görev sınırlarının belirlenmesi (görev bütçesinin, kalitesinin ve görev süresinin gereklilikleri)
- Sonuçların belirlenmesi (bu işin tamamlanmasıyla ne tür çıktılar beklediği)
- Rollerin belirlenmesi (görev performansına ilişkin her kişinin görevleriyle ilgili rollerinin belirlenmesi)

Çalışanların görev performansının yüksek olmasının örgütsel performansı da artıracığı beklenmektedir.

2.5.4.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, ana görev faaliyetleri ile ilgili değildir. Bağlamsal performans örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamda destek veren ve ana görevlerin yerine getirilmesinde kritik bir şekilde katalizör görevi gören davranışları içermektedir (Borman, 2004:238). Bağlamsal performans gönüllülük, isteğe bağlı faaliyetler, katılım, motivasyon gibi psikolojik koşulları içinde barındırmaktadır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 525). Bir başka ifadeyle, iş görenlerin görev tanımı içerisinde yer almayan ancak görev performansını etkileyen davranışlar olarak da ifade edilebilir.

Borman ve Motowidlo (1993)'ya göre bağlamsal performans beş farklı kategoriden oluşmaktadır:

- İşin resmi bir parçası olmasa bile farklı görev aktivitelerinin yerine getirilmesi için gönüllü olmak.

- İşi başarılı bir şekilde yapmak için görev aktivitelerini üstün bir coşkuyla sürdürmek.
- Diğer çalışanlara yardımcı olmak ve onlarla iş birliği yapmak.
- Örgütün kurallarını ve prosedürlerini takip etmek ve bunlara uymak.
- Örgütsel hedefleri savunmak, desteklemek ve onaylamak.

Bağlamsal performansın ekstra-rol davranışları ile ilgili diğer yapılarla da örtüştüğü görülmektedir. Borman ve Motowidlo'nun (1993) dikkat çektiği gibi bağlamsal performans, örgütsel vatandaşlık davranışı (Organ, 1988, 1997), prososyal örgütsel davranış (Brief ve Motowidlo, 1986), asker etkinlik modeli (Campbell, 1990) ve yönetim etkinliği modelleri ile kullanılmaktadır. İş görenin örgütte sergilediği tüm davranışlar, örgüt içindeki iş birliği ve diğerlerine yardım etmeyi içeren bağlamsal performansla örtüşme halindedir. Ayrıca, duygusal değişkenler (iş tatmini, stres gibi) iş birliği ve diğerlerine yardım etmeyi etkileyebilir (Bess, 2001:6).

Bağlamsal performans da kendi içerisinde iki boyuta ayrılmaktadır (Jawahar ve Carr, 2007 : 332): Birinci boyut işe adama ya da örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili boyuttur. Kuralları takip etme, sıkı çalışma, insiyatif alma ve örgütün itibarını artıracak yöntemlerle ilişkili faaliyetlerde bulunma gibi davranışlar bu boyut içerisinde yer almaktadır. İkinci boyut ise iş arkadaşları, örgüte yeni gelenler ve yöneticiler gibi örgüt üyelerine yönelik vatandaşlık davranışlarıdır. Yardım etme, işbirliği ve gönüllülük bu davranışlar arasındadır. Görev performansında olduğu gibi çalışanların bağlamsal performansının yüksek olmasının örgütsel performansı artıracığı da beklenen bir sonuçtur.

2.5.5. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklar

Görev performansı ve bağlamsal performans, tüm performansa etki etmekle birlikte kendi içerisinde farklılıklar göstermektedir.

Borman ve Motovidlo (1993) tarafından yapılan ayrımı test etmek için Motovidlo ve Van Scotter (1994) tarafından yapılan çalışmada, görev ve bağlamsal performansın genel performansa bağımsız bir şekilde katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Deneyimin daha çok görev performansıyla, kişisel özelliklerin ise

bağlamsal performansla ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Motovidlo ve Van Scotter, 1994).

Görev performansı, örgütteki temel dönüşüm sürdürme faaliyetlerine katkı sağlayan, üretim, mal satışları, envanter, astları yönetmek ve dağıtım davranışlarını kapsamaktadır.

Bağlamsal performans, örgüt kültürüne ve iklimine katkıda bulunan davranışları; gönüllü olarak ekstra çalışmayı, hevesle sebat etmeyi, iş birliği yapmayı ve başkalarına yardım etmeyi, kuralları ve prosedürleri izlemeyi, örgütü savunmayı ve desteklemeyi içermektedir (Motowidlo ve Schmit,1999; Befort ve Hattrup, 2003:17). Ayrıca, görev performansı için kişilik gibi motivasyonel özellikler ile eğilimle ilgili değişkenler temel belirleyiciler olmalıdır (Borman, 2004:238).

Görev performansı, örgüte teknik olarak doğrudan ya da dolaylı katkı sağlarken bağlamsal performans örgüte sosyal ve psikolojik destek sağlamaktadır. Görev performansı farklı işler için değişiklik gösterirken, bağlamsal performans aktiviteleri yaklaşık olarak bütün işler için benzerlik göstermektedir. Görev performansı, rol içi davranışlar ve ücret ile ilişkiliyken, bağlamsal performans daha çok rol dışı davranışlarla ilgilidir. Görev performansı için gerekli olan insan özellikleri bilgi, beceri ve yetenekler iken bağlamsal performans için eğilim ve irade ön plandadır (Borman ve Motowidlo, 1993; Motowidlo ve Van Scotter, 1994; Goodman ve Svyantek, 1999:255)

2.5.6. Performans ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Kahn (1990), çalışanın kendini işine ne kadar çok adarsa (fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendini işinde hazır bulundurursa) görev performanslarının fazla olacağını belirtmektedir. Çalışanların işe adanmışlığı arttıkça görev performansının artacağını, işe adanmışlığı azaldıkça, görev performansının azalacağını belirtmektedir (a.g.m, 1990).

Goodman ve Svyantek (1999), 356 iş gören üzerinde yapılmış olan bir araştırmada, örgüt kültürünün görev ve bağlamsal performans üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Örgütlerde personelin idealindeki örgüt kültürü ile gerçek örgüt kültürü algılaması arasındaki uyumun, hem görev, hem de bağlamsal

performans için önemli olduğu ve uyumun yüksek olmasının performansı da artıracığı belirtilmiştir.

Griffin vd., (2000) tarafından yapılan bir araştırmada, bağlamsal performans ve etkinlik arasındaki ilişkide görevin zorluğunun moderatör etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Bağlamsal performansın teknik alanlardaki etkinliğe katkı sağladığı belirtilmiştir.

Hatrup (2003) tarafından yapılan araştırmada, görev ve bağlamsal performansı yansıtan davranışların öneminin derecelendirilmesi üzerine yönetsel iş rolleri ve yönetsel deneyimin etkileri araştırılmıştır. Yönetsel rol değişkenlerinin kontrolünden sonra, deneyimin uyum ve ekstra çaba decelendirmesi üzerinde çok yüksek oranda etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Witt, Andrews ve Carlson'ın (2004), finansal hizmet veren bir kurumun 92 çağrı merkezi müşteri hizmetleri temsilcisi ile yaptıkları araştırmada, duygusal tükenme ve çağrı yoğunluğu performansı, sorumluluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sorumluluk düzeyi yüksek olan çalışanlar, duygusal tükenme seviyeleri yüksek ise yüksek performans düzeyine ulaşamamaktadırlar.

Yelboğa (2006), tarafından finans sektöründeki bir işletmede 177 kişi üzerinde yapılan araştırmada iş performansı ile kişilik özellikleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tacheva (2006), kadın yöneticilerin finansal kontrol ve servis görevi üzerinde negatif etkiye sahip olduklarını; kadın yöneticilerin ortak etkisi ve yönetim kurulu toplantılarının uzunluğunun nitel kontrol üzerinde negatif etkiye sahip olduğu belirtilmiştir (Tacheva, 2006: 2).

Dalton ve Behm (2007) tarafından yapılan araştırma ile gürültü ve müziğin insan performansı üzerine etkisi ile ilgili literatür gözden geçirilmiştir. Yapılan görev üzerinde arka planda yer alan müziğin etkisi araştırılmıştır. Arka planda bulunan gürültünün sadece insan performansını değil aynı zamanda insan sağlığını anlama, dikkat ve uyanıklılık gibi görevlerin gerekliliklerini de etkilediği görülmüştür. Bazı çalışmalarda gürültüye maruz kalmanın basit bir şekilde uyanıklıklığı etkileyemeyeceği tespit edilmiştir. Farklı müziklerin insan performansını olumlu ya da olumsuz şekilde gürültüden daha fazla etkileyeceği tespit edilmiştir.

Aryee vd., (2008), kuzey-doğu Çin'deki üç üretim işletmesinde 285 ast-yönetici çifti ile yaptıkları çalışmada, kötü niyetli yönetim ile duygusal tükenme arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Duygusal tükenmenin bağlamsal performansın

kişiler arası ilişkilerde kolaylık sağlama ve işe adanma boyutlarıyla negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bağlamsal performansın kişiler arası ilişkilerde kolaylık sağlama ve işe adanma boyutları ve kötü niyetli yönetim arasındaki ilişkide duygusal tükenmenin aracılık rolü ortaya konulmuştur. İş birim yapısının, kötü niyetli yönetim ve bağlamsal performansın her iki boyutuyla arasındaki ilişkide moderatörlük etkisi gözlenmiştir. Mekanik iş yapılarındaki ilişkinin organik yapılardan daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.

Gürbüz (2008), İstanbul bölgesinde bankacılık, hazır giyim, turizm, medikal malzemesi satışı, tekstil imalatı ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerdeki 494 iş gören üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, duygusal zekanın iş görenlerin bazı demografik özellikleri ile ilişkili olduğu görülmüştür. Araştırmada duygusal zekanın iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamıştır.

Özutku (2008), çalışanların duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasını, Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde faaliyet gösteren bir fabrikada yapmıştır. Araştırmada, çalışanların örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Örgüte duygusal ve devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu, normatif bağlılık ile iş performansı arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Gürbüz vd., (2010) yaptıkları çalışmada temel benlik değerlendirmenin, iş görenlerin iş tatmini ve iş performansı ile ilişkisini araştırmışlardır. Araştırma Ankara'da bilişim sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli üç işletmede çalışan toplam 112 beyaz yakalı iş gören üzerinde yapılmıştır. Araştırmada temel benlik değerlendirmesinin iş görenlerin iş tatmini ve iş performansını anlamlı derecede yordadığı bulgulanmıştır. Ayrıca, temel benlik değerlendirmesinin iş tatminini açıklama gücünün, iş performansına göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Devonish ve Greenidge (2010) bağlamsal performans, zarar verici iş davranışları ve görev performansı üzerine örgütsel adaletin üç boyutlu (dağıtımadalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet) doğrudan etkisini araştırmıştır. Ayrıca, adalet performans ilişkisinde duygusal zekanın yetenek ölçüsü olarak moderatör etkilerini incelemiştir. Her üç adalet boyutunun görev performansı, bağlamsal performans ve zarar verici iş davranışları üzerinde etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Bir bütün olarak duygusal zeka ve alt boyutları; kendi duygularını ifade

etme ve değerlendirme, başkalarının duygularını tanıma ve değerlendirme, duyguları düzenleme, duygu kullanımının prosedürel adalet ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide moderatörlük etkisi tespit edilmiştir.

Lee vd. (2010) tarafından yapılan çalışma üretim işletmeleri, sigorta şirketleri ve kâr amacı gütmeyen 17 işletmede 505 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Arkadaşlık ilişkileri ve sorumluluk duygusuyla hareket etme arasındaki etkileşimin, bireysel bağlamsal performansı önemli ölçüde açıkladığı tespit edilmiştir.

Onay (2011) tarafından yapılan araştırmada, duygusal emek ile duygusal zeka arasında, duygusal emek ile performans, duygusal zeka ile iş performansı, duygusal zeka ve duygusal emek boyutlarındaki pozitif ve anlamlı ilişkinin iş performansını da olumlu yönde etkileyeceği tespit edilmiştir.

Ünlü ve Yürür (2011) tarafından yapılan araştırma, duygusal emek davranışları sergileme tiplerinin ve duygusal tükenmişlik düzeylerinin, görev ve bağlamsal performans algıları üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmıştır. Yalova ilindeki 214 hizmet sektörü çalışanı üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma ile duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine davranışın, görev ve bağlamsal performans sergileme niyetlerini artırdığı belirlenmiştir. Ayrıca tükenmişlik sendromunun, en önemli boyutu olan duygusal tükenmenin, görev ve bağlamsal performans sergileme niyetleri üzerinde negatif yönde anlamlı etkilere sahip olduğu ortaya konulmuştur. Yüzeysel davranış ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki, yine yüzeysel davranışın bağlamsal performans üzerinde olumlu etkisi tespit edilmiştir.

Ghalandari vd., (2012: 323) araştırmalarında, yüzeysel davranışın iş performansını olumsuz etkilediğini, derinden davranışın ise olumlu etkilediğini tespit etmiştir.

Tolentino (2013)'nun yaptığı araştırmada akademik personelin iş performansı yüksek çıkmış, örgütsel bağlılığın üç boyutu arasında duygusal bağlılığın akademik personelin iş performansı ile önemli ölçüde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Hernaus ve Mikulic (2013)'in yaptıkları araştırma, 48 örgütten 512 Hırvat bilgi çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, iş tasarımı ve iş performansı arasında önemli bir ilişki tespit edilmiştir. Bilgi işçilerinin görev özelliklerinin istatistiksel olarak görev performansı üzerinde, bağlamsal performanstan daha güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bilgi işçilerinin sosyal özelliklerinin bağlamsal performans üzerinde görev performansından daha

önemli bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Bilgi işçilerinin bilgi özelliklerinin hem görev hem de bağlamsal performans üzerinde güçlü ve olumlu bir etki sağladığı tespit edilmiştir.

Çakıcı ve Doğan (2014), örgütsel sinizmin iş performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma bir kamu üniversitesindeki Meslek Yüksekokullarının akademik ve idari personeline yüz-yüze anket tekniği kullanılarak yapılmıştır. Araştırma 116 akademik, 68 idari personel ile yapılmıştır. Araştırma ile iş performansı üzerinde örgütsel sinizm faktörlerinin etkili olmadığı tespit edilmiştir.

Kayapalı ve Kayabey (2015) tarafından yapılan araştırmada, bir işletmedeki örgütsel adalet algısının, mevcut performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yaş, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi ve işletmedeki çalışma süresi açısından çalışanların örgütsel adalet algısında ve performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyette anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Araştırmada, örgütsel adalet algısının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet üzerinde anlamlı ve oldukça güçlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Kale (2015) tarafından yapılan araştırma, Kapadokya Bölgesinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarından elde edilen veriler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, iş tatmininin yaşam tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Lider desteğinin iş tatminini ve yaşam tatminini pozitif yönde etkilediği, iş arkadaşları desteğinin ise sadece yaşam tatminini etkilediği tespit edilmiştir. Lider desteği ile iş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmadığı bulgulanmıştır. Lider desteğinin iş tatmini ve yaşam tatmini aracılığıyla, iş arkadaşları desteğinin ise yaşam tatmini aracılığıyla iş performansını etkilediği tespit edilmiştir.

Jyoti ve Bhau (2015) tarafından yapılan araştırmada, dönüşümcü liderlik, iş performansı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşimi ve ilişkisel kimliğin rolü incelenmiştir. Araştırma, yükseköğretim sektöründeki öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir. Verilere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Dönüşümcü liderliğin, pozitif şekilde, lider-üye etkileşimine yol açtığı tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin iş performansını pozitif etkilediği, dönüşümcü liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık yaptığı bulgulanmıştır. Dönüşümcü liderliğin ilişkisel kimliğin önemli bir belirleyicisi olduğu, daha yüksek ilişkisel kimliğin iş performansını artırdığı, ilişkisel

kimliğin dönüşümcü liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkide moderatör etkisi olduğu bulgulanmıştır.

2.6. DIŞSAL VE İÇSEL MOTİVASYON, PSİKOLOJİK SERMAYE, İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu başlık altında, dışsal motivasyon, içsel motivasyon, psikolojik sermaye, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler yer almaktadır.

2.6.1. Dışsal ve İçsel Motivasyon, Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiler

Dışsal motivasyon ile içsel motivasyon birbirleriyle etkileşim halindedir. Dışsal motivasyon araçlarını kullanarak bireyin içsel motivasyonu artırılabilir.

Dışsal motivasyon faktörlerinin psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Dışsal motive edici faktörlerin işin doğası dışındaki ödüller olarak, işin doğası ile ilgili olan içsel motivasyonu etkileyeceği, doğru kullanıldığında bireyin içsel motivasyonunu artıracığı söylenebilir. Ayrıca psikolojik sermayenin de içsel motivasyonu pozitif yönde etkileyeceği söylenebilir.

2.6.2. Psikolojik Sermaye ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu birçok çalışmada karşımıza çıkmaktadır. Larson ve Luthans (2006) çalışanların psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Youssef ve Luthans (2007) çalışanların umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık seviyeleri arttıkça tatmin ve örgüte bağlılıklarının da arttığını belirtmişlerdir. Luthans vd. (2008), çalışanların psikolojik sermayeleri ile performansları, iş tatminleri ve örgüte bağlılıkları arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Çetin (2011) yaptığı çalışmada, örgütsel psikolojik sermayenin umut ve iyimserlik boyutlarının örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkisinin olduğunu, iş tatmininin de umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılıkla pozitif ilişkisinin olduğunu ortaya

koymuştur. Ayrıca örgütsel psikolojik sermayenin iş görenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinde önemli bir belirleyici olduğunu tespit etmiştir. Çalışanların psikolojik sermaye ve iş tatminlerini incelemek amacıyla Kaplan ve Bıçkes (2013) tarafından yapılan araştırma, beş yıldızlı otelde çalışan 181 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Psikolojik sermayenin alt boyutlarından psikolojik dayanıklılık ve iyimserliğin, iş tatmini ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi, dolayısıyla, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik arttıkça iş tatmininin de artacağı tespit edilmiştir. Öz yeterlilik ve umut boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çetin ve Varoğlu (2015) yaptıkları çalışmada, psikolojik sermayenin işten ayrılma niyetini azalttığı, algılanan performansı ve iş tatminini artırdığını ortaya koymuşlardır.

2.6.3. Psikolojik Sermaye ve Performans Arasındaki İlişki

Psikolojik sermaye ve performans ilişkisi birçok araştırmaya konu olmuştur. Araştırmalarda daha çok psikolojik sermayenin performansı olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur.

Pozitif duygu durumu bireyler üzerinde olumlu etki yapmakta ve pozitif çıktılara yol açmaktadır. Bu pozitif durum, iyimserlik ve dayanıklılığı da olumlu olarak etkilemekte ve pozitif çıktılar sağlamaktadır (Fredrickson, 2003). Psikolojik sermaye öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılığı içeren bireylerin pozitif kaynaklarıyla ilgilidir. Bu pozitif kaynaklar, bireylerin tutum ve davranışlarını da pozitif olarak etkileyecektir. Örgütsel davranış akademik alanının başlangıcı Western Electric Şirketinin Hawthorne Araştırmaları'na kadar uzanmaktadır ki çalışanların pozitif duyguları ile performansları arasında ilişki olduğu kabul edilmiştir. Yıllar geçtikçe Örgütsel Davranış alanının araştırmacıları, pozitif pekiştirme ve pozitif etki, pozitif odaklı iş gören tutumları, hatta mizahın performans üzerinde önemli bir etkisi olduğuna dair yapılar bulmuşlardır (Luthans, 2002:57).

Duygusal Olaylar Teorisine göre (Weiss ve Cropanzano, 1996:1-79), çalışanların pozitif duyguları onları olumlu davranışa yöneltirken, negatif duygular ise çalışanlarda olumsuz tutum ve davranışları beraberinde getirmektedir.

Martin Seligman (2007), Öğrenilmiş İyimserlik kitabında bu konuyla ilgili bir çalışmasını anlatmakta ve bir örnek vermektedir. Tanınmış bir sigorta şirketinin yöneticisi John Creedon'un daveti üzerine başarılı ve başarısız sigorta satıcılarına

mesleki beceri ve yetenek testinin ötesinde bir de iyimserlik testi uygulanmıştır. Kişileri takip ettiklerinde görmüşlerdir ki kişilerin iyimserlik puanları, onların yetenek ve beceri puanından daha güçlü olarak onların başarısını öngörebilmektedir. Creedon şirketi, üç milyon dolarlık bir potansiyel zararı göze alarak Seligman'ın deney yapmasına izin vermektedir. Yetenek ve beceri puanları düşük, ama iyimserlik puanları olağanüstü yüksek bir grup insanı (129 kişi) “özel güç” adı altında işe almasına olanak sağlamaktadır. Bu insanlar diğerlerinden farklı bir kategoride işe alındıklarını bilmemektedirler. İki yıl, üç yıl bu insanları takip ettiklerinde; özel güce sahip olan çalışanlar, ilk yıl, yetenek ve beceri testinde yüksek olanlar kadar başarı gösterememiş, ama her ay daha iyi, daha iyi yaparak ilerlemeyi sürdürmüşlerdir. İkinci yılın sonunda yüksek yetenek ve beceri gurubundan birçok kişi yorgunluk ve bıkkınlıktan işi bıraktığı halde, özel gruptan hiç kimse yorgunluk ve bıkkınlıktan işi bırakmamış ve aksine şevkle daha iyi performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Dört yıl sonra en iyi satıcılar olarak şirkette çalışmaya devam etmişlerdir. Bu deneyimden sonra John Creedon şirketine sigorta pazarlamacısı alınırken, insanların iyimserlik puanı göz önünde bulundurulmuştur (Cüceloğlu, www.dogancüceloğlu.net, 12.06.2016).

Luthans vd. (2005)'nin Çin'li işgörenler ile yaptıkları araştırmada, psikolojik sermaye ve performans ilişkisi incelenmiştir. İki özel ve biri devlet işletmesi olan ve burada çalışan 422 iş gören üzerinde yapılan araştırmada, psikolojik sermayenin umut, iyimserlik ve dayanıklılığın ayrı olarak performans üzerinde olumlu etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca, bir üst yapı olarak psikolojik sermayenin de performansı etkilediği ortaya konulmuştur. Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) yaptıkları araştırmada, psikolojik sermaye alt boyutlarının ayrı ayrı ve üst yapı olarak psikolojik sermayenin performans ve iş tatmini üzerinde nasıl etki yaptığını belirlemeye çalışmışlardır. Bu araştırma, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümdeki örnekleme yönetim öğrencileri oluştururken, ikinci bölümdeki örnekleme ise hizmet sektörü çalışanları ve yüksek teknoloji üretim sektöründeki mühendisler ve teknisyenler oluşturmaktadır. Psikolojik sermaye düzeyleri ile iş tatmini ve performans arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıkartılmıştır. Ayrıca psikolojik sermaye düzeyinin, alt boyutlarına göre performans ve iş tatmini ile daha güçlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (a.g.m)

Sun vd.(2012)'nin yaptığı araştırmada psikolojik sermaye, işe gömülmürlük ve performans arasındaki ilişki ampirik olarak incelenmiştir. Bu çalışmayla hemşirelik araştırma ve uygulamalarında psikolojik sermaye ve işe gömülmürlüğün

teorik gelişimi de sunulmuştur. Araştırma Çinde'ki Heilongjiang'da beş üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerle yapılmıştır. Katılımcılara 1000 anket dağıtılmış ancak bu anketlerin 733'ü dönmüştür. Bu araştırmada, psikolojik sermaye, işe gömülmüşlük ve iş performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, hemşirelerin bireysel ve toplu bir şekilde psikolojik durumlarının geliştirilmesinin iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirtilmiştir.

2.6.4. Dışsal ve İçsel Motivasyon ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Vroom'un Beklenti Kuramı, Hackman ve Oldman'ın İş Özellikleri Kuramı ve Bilişsel Değerlendirme Kuramı ve ilgili çalışmalar çerçevesinde dışsal ve içsel motivasyon faktörlerinin iş tatminini pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'na göre işin içeriği ile ilgili olan içsel motivasyon araçları iş göreni motive ederken, dışsal araçlar iş tatminsizliğini gidermektedir. Bu kurama göre, sadece içsel faktörler (zorlayıcı iş, bir işi başarmak, işin çeşitliliği, bağımsızlık, sorumluluk, kişisel ve profesyonel gelişim, işgörenin yapmış olduğu katkının önemi) yüksek düzeyde motivasyon sağlayabilmektedir. Dışsal motivasyon araçları ise (çalışma koşulları, ücretlendirme, şirketin imajı, iş güvencesi, terfi, sosyal ortam, statü sembolleri) iş görenleri motive etmemekte, ama motive olması için uygun koşulları sunmaktadır (Brislin vd., 2005: 89; Mahaney ve Lederer, 2006:42 ; akt Dünder vd., 2007:109).

İş tatmini, motivasyon ve performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde, iş tatmini ile motivasyon, iş tatmini ile performans, motivasyon ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Performansı en fazla etkileyenin ise motivasyon olduğu görülmüştür (Köroğlu, 2011).

Kesici (2006)'nin yapmış olduğu tez çalışması, çalışanların iş tatmini ve motivasyonuna bakış açısını değerlendirmek amacıyla Denizli ilindeki kamu ve özel sektör bankalarındaki çalışanlarla yapılmıştır. Çalışanların en çok tatmin duydukları husus, yapılan işin kişisel ahlaki değerlerle olan uyum derecesinden duyulan tatmin, en çok tatminsizlik duydukları husus, tatminsizlik oranı ile iş dışında başka işleri olarak tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının iş tatminlerine ve iş motivasyonlarına etki eden faktörlere bakış açılarında, kamu ve özel sektörde, önem arz edecek

derecede farklılık göstergesi olabilecek bir bulgu tespit edilmemiştir. Maddi gereksinimler belirli ölçüde tatmin edildiği zaman, psiko - sosyal gereksinimlerin varlığını hissettirmeye başlayacağı belirtilmiştir. Ayrıca gelişmekte olan ülkelerde ücret, çalışma ortam ve şartları gibi hijyen faktörlerin insanları motive edebildiği ortaya konulmuştur.

Oraman (2011)'nın tekstil çalışanları üzerinde yaptığı araştırma, iş motivasyonu ve iş tatminini sürdürebilmek bakımından bireylerin motivasyonları üzerinde psiko-sosyal, ekonomik, örgütsel ve yönetsel araçların etkinliği, iş motivasyonu ve iş tatmini ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Bu çalışmada, ekonomik araçların çalışanların algıladıkları motivasyon düzeyiyle önemli ve pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Singh ve Tiwarit (2011) motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Motivasyon ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. İş tatmininde artış olduğunda motivasyonun artacağı, motivasyon arttığında ise iş tatmininin artacağı belirtilmektedir. Hizmet süresi ve yaşın, iş görenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde bir etkisi olmadığı bulgulanmıştır. İş görenlerin tatminine katkıda bulunan en önemli faktör tazminat paketi iken kendini gerçekleştirme en az önemli faktör olarak tespit edilmiştir.

Malezya'da Amway Şirketi'nde çalışan 200 satış temsilcisi üzerinde yapılan çalışmayla, içsel ve dışsal motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Edrak vd., 2013). Araştırma sonucunda, iş tatmini ile iç ve dış motivasyon arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. İçsel motivasyon, dışsal motivasyona göre iş tatminine daha çok katkı sağlamaktadır. İçsel, dışsal motivasyon ve iş tatmini arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. İçsel ve dışsal motivasyon, iş tatmininin belirleyicisi olarak tanımlanmıştır. Hem içsel motivasyonun hem de dışsal motivasyonun daha iyi iş tatmini için önemli ölçüde katkı sağladığı belirtilmiştir. Cinsiyetin içsel ve dışsal motivasyonu etkilemediği, ancak yaşın içsel ve dışsal motivasyonu etkilediği tespit edilmiştir. Uygun içsel motivasyon faktörlerinin saptanmasının yüksek iş tatminini teşvik edebileceği ortaya konulmuştur (a.g.m).

Mafini ve Dlodlo (2014), Güney Afrika'da 246 kamu çalışanıyla yaptıkları çalışmada, istatistiksel olarak iş tatmini ile dört dışsal motivasyon faktörü arasında önemli ilişki tespit etmiştir. Bunlar ücret, çalışma kalitesi, denetim ve takım çalışması olarak belirlenmiştir. Promosyon ile iş tatmini ilişkisi anlamlı bulunmazken yaşam tatmini ile iş tatmini ilişkisi anlamlı bulunmuştur.

2.6.5. Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki

Dışsal ve içsel motivasyon faktörlerinin çalışan performansını artırdığını bir çok çalışmada görmek mümkün olmaktadır.

İçsel motivasyonun doğal bir psikolojik süreç olduğu bilinmektedir. İçsel motivasyon, insan yaşamının özünde olan proaktif bir belirti olarak nitelendirilir. Bu motivasyon, kalıcı karakter ve bazı durumlarda oldukça baskın bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Elliot ve Dweck, 2005: 583-584; Ayan, 2015:121).

Deci ve Ryan (1985)'nin Öz Belirleme Teorisi (Self-Determination Theory) çerçevesinde geliştirdikleri içsel motivasyon faktörleri çalışanların iş performansına etki etmektedir. İçsel motivasyona sahip çalışanlar, işlerini ilginç buldukları ve işlerini severek yaptıklarında dışsal unsurdan değil yalnızca işin kendisini yapmakla motive olduklarını ve görevlerine yönelik çabalarını artırdıklarını belirtmektedirler (Deci ve Ryan, 2000; Cerasoli vd., 2014). İçsel motivasyon, iş görenin çalıştığı iş tatmin edici olduğunda gerçekleşmektedir (Janus, 2014).

Chaudhry (2008), satış elemanlarının motivasyon ve iş performansını artırmada yöneticilerin pozitif başarı odaklı motivasyon davranışları ve otoritenin etkisini araştırmıştır. Araştırma, iki perakende işletmesinin 105 satış elemanından toplanan datalarla gerçekleştirilmiştir. Pozitif davranışlar sergileyen yöneticilerin, satış elemanlarının içsel motivasyonlarını ve performanslarını arttırdığı bulgulanmıştır. İçsel motivasyonun satış elemanlarının performansı üzerinde daha büyük etkisi olduğu bulgulanmıştır.

Korkmaz'ın (2008) 120 sağlık çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada, çalışanların gelir düzeylerinin, maddi ve manevi ödül almanın, kara katılmanın, sosyal yardım almanın, statü ve yetki sahibi olmanın, emeklilik güvencesinin, bağımsız çalışma, öneri sistemlerinin, yükselme olanaklarının, işin çekici olmasının, fiziksel çalışma şartlarının, adaletli ve sürekli disiplin sisteminin performansı etkilediği belirtilmiştir.

William (2011) yaptığı çalışmada, örgütlerde yüksek performansa ulaşmak için iş görenlerin en iyi nasıl motive edileceğini araştırmıştır. Araştırma sorusunu açıklamada Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, John Adair Fifty-Fifty Teorisi ve Vroom'un Beklenti Teorisi dikkate alınmıştır. Araştırmada paranın bir motivatör özelliği olduğu fakat yüksek performans için bir işletmede tek başına yeterli olmadığı belirtilmiştir.

Markova ve Ford (2011), verileri Fourtune 500 şirketlerinin araştırma ve geliştirme çalışanları ve onların yöneticilerinden topladıkları araştırmada, çeşitli ödüllerin bilgi işçilerinin performansı üzerinde göreceli etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçları göstermiştir ki grup ya da bireysel parasal ödüllere göre parasal olmayan ödüller, içsel motivasyonun yordayıcısıdır. Ayrıca, içsel motivasyonun parasal olmayan ödüller, performans ve yenilik arasında aracılık ettiği bulgulanmıştır.

Açıkgöz (2015), empati-tutum-eylem modeli temelinde, yeni ürün geliştirme projelerinde empati becerisi, motivasyon ve performans arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma 145 ürün geliştiren mühendis ile gerçekleştirilmiştir. Empati becerisi ile motivasyon, motivasyon ile performans arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Hem dışsal motivasyon ve yeni ürün başarısı arasında, hem de içsel motivasyon ve yeni ürün başarısı arasındaki ilişki pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Zor ve karmaşık projelerin empati becerisi ve dışsal motivasyon arasındaki ilişkiye olan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Yeni ürün geliştirme projelerinde proje karmaşası arttıkça empati becerisi ile içsel motivasyon arasındaki ilişkinin arttığı bulunmuştur.

İçsel motivasyonun iş performansı üzerine yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu, çalışanların içsel motivasyonları arttıkça iş performanslarının da arttığı Ayan (2015)'in yaptığı çalışmada da tespit edilmiştir.

2.6.6. İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişki

İş tatmini, iş gören performansını, iş gören devir hızını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini ve başarısını etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Örücü ve Esenkal 2005:145). Performans değerlendirmelerinde yansıtılmazsa da değerlendirme önemli davranışları içerecek şekilde tanımlandığında (örneğin, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi), iş tatmini ile ilişkisinin arttığı görülmektedir (Saari ve Judge, 2004:397).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Hackman ve Oldman'nın İş Özellikleri Kuramı incelendiğinde, iş tatmini ve performans arasındaki ilişki açıkça görülebilir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne göre bir iş yerinde ihtiyaçlarını karşılayan iş görenlerin işinden memnuniyet duyması, işinden memnuniyet duyan iş görenlerin ise performanslarının da artacağı beklenebilir. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'na göre motivasyonel faktörler bireyi iş yerine bağlayan, onları motive eden ve tatmin sağlayan faktörlerdir. Bireyin başarısı için hem motivasyonel faktörlere hem de hijyen faktörlerine ihtiyaç duyulabilir. Yine Hackman ve Oldman (1975) İş Özellikleri Kuramı çerçevesinde belirtilen özelliklerin olması, iş görenlerin hem motivasyonunun hem de iş tatmininin artmasına neden olabilmektedir.

Judge vd. (2001) iş tatmini ve iş performansı ilişkisiyle ilgili bir meta analiz sunmuştur. İş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki bütünleyici bir model olarak ortaya çıkmıştır. Bu modele dayanarak iş tatmini, iş performansı üzerinde nedensel bir etki göstermektedir. Kişilik, benlik kavramı, özerklik, normlar, ahlaki yükümlülük, bütünleşme ve analiz düzeyi de ilişkiyi etkilemektedir. İş tatmininin iş performansı üzerinde nedensel bir etki gösterdiği de söylenebilir.

Wright vd. (2007), iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkide pozitif iyi oluşun moderatörlük rolünü incelemiştir. Araştırma, Amerika'nın batı sahilinde müşteri hizmetleri örgütünde çalışan 109 yönetici üzerinde yapılmıştır. Araştırmada, psikolojik iyi oluşun performans oranlarıyla ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Psikolojik iyi oluşun iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkide moderatörlük rolü olduğu bulunmuştur. Katılımcıların psikolojik iyi oluş düzeyi ve iş tatmin düzeyi yüksek olduğunda performanslarının da yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Pushpakumari (2008), Sri Lanka'da 20 özel sektör işletmesinde 237 çalışanla bir araştırma yapmıştır. Bu işletmeler banka, seramik, sigorta, süt tozu ve gazete sektöründen belirlenmiştir. İş görenlerin tatmininde içsel ödüllerin önemli bir rol oynadığı belirtilmiştir. Yöneticilerin dışsal ödüller yanında içsel ödüllere de (gelişme, özerklik, tanınma, zorlu iş, geri bildirim gibi) öncelik vermeleri gerektiği belirtilmiştir. Yöneticilerin ve yönetici olmayan çalışanların iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif ve önemli bir ilişki tespit edilmiştir.

Hussin (2011) yaptığı araştırmada, iş tatmini ve iş performansı düzeyini, iş tatmin bileşenleri (ücret, promosyon, işin kendisi, denetim ve iş arkadaşları) ve iş performansı arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmıştır. Araştırma 115 kişiyle yapılmıştır. Çalışmada, iş tatmini bileşenlerinden, ücret dışında, promosyon, işin kendisi, denetim ve iş arkadaşları ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki

tespit edilmiştir. Bu bileşenlerin iş performansının artışına katkı sağladığı belirlenmiştir.

Aydemir ve Erdoğan (2013), iş tatmini ile iş gören performansı arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Yine ücret tatmininin iş tatmini ve iş gören performansını etkilediği belirtilmiştir. Dolayısıyla iş görenlerin iş tatmini artığında performanslarının da artacağı, iş tatminleri azaldığında performanslarının da azalacağı belirtilmiştir.

Yvone (2014) yaptığı çalışmada, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İş tatminini; ücret, terfi, denetim (yönetim), yan haklar, şarta bağlı ödüller, çalışma usulleri, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişim olmak üzere dokuz boyutla ele almıştır. Diğer yandan iş performansı, bağlamsal performans ve görev performansı boyutlarıyla incelenmiştir. İş görenlerin bağlamsal ve görev performansının yüksek olduğu, hatta bağlamsal performanslarının görev performansından biraz daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. İş tatmini ve iş performansının birbiriyle önemli oranda ilişkili olduğu tespit edilmiştir. İş görenlerin tatmin seviyesinin yüksek olmasının performansın da daha yüksek olmasını sağlayacağı ifade edilmiştir. İşinden memnun olan iş görenlerin performansının da yüksek olacağı beklenmektedir.

Peng (2014) tarafından yapılan araştırma, Tayvan'daki üniversitelerde çalışan kütüphaneciler arasında gerçekleştirilmiştir. Hem içsel hem de dışsal iş tatmininin üniversite kütüphanecilerinin görev ve bağlamsal performansına katkı sağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, içsel iş tatmininin hem görev hem de bağlamsal performans ile ilişkisinin dışsal iş tatmininden daha fazla olduğu belirtilmiştir.

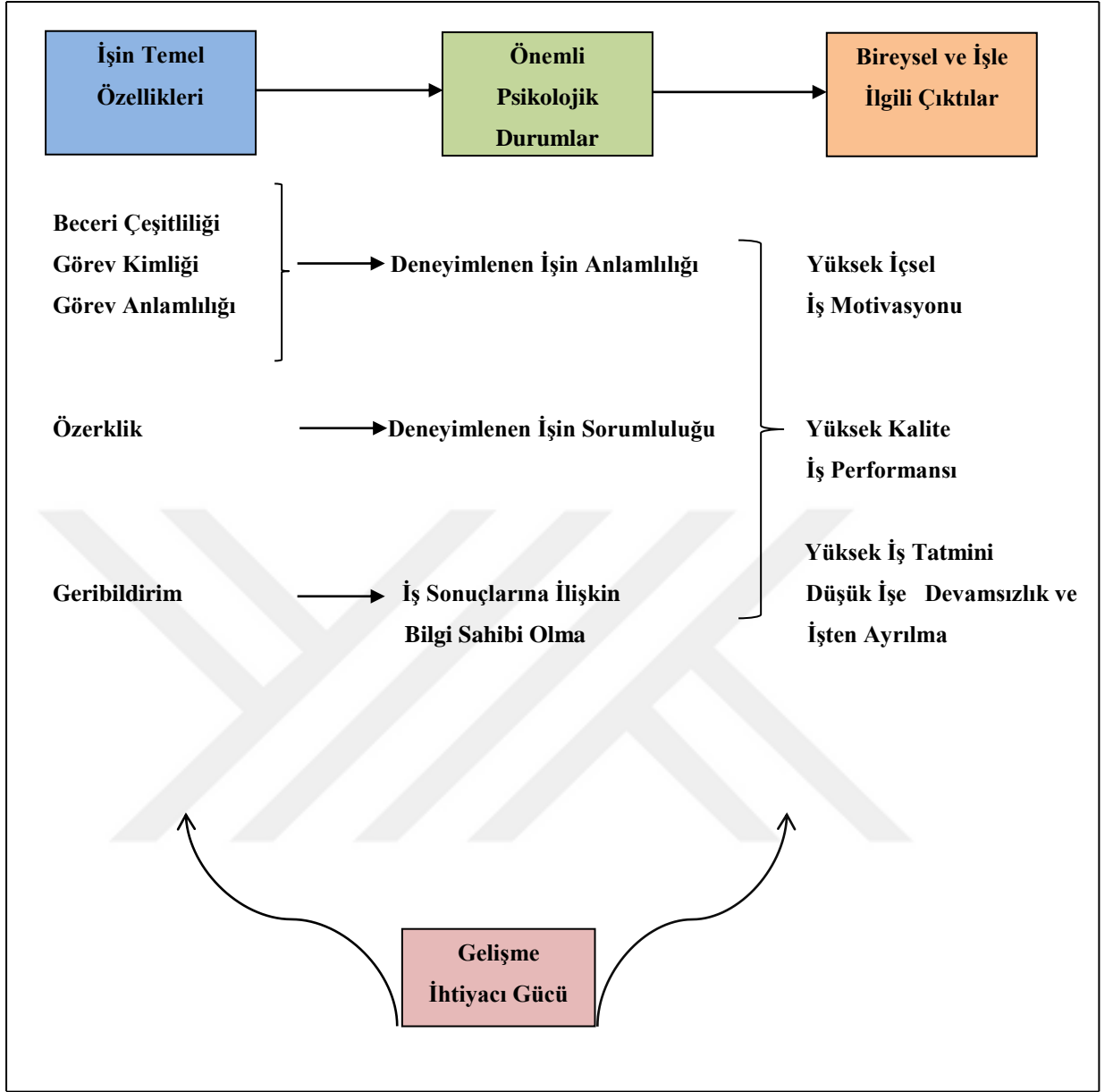
Akkoç vd. (2012), Ankara'da faaliyet gösteren yazılım işletmesinde çalışan 346 kişi ile yaptığı çalışmada, algılanan örgütsel desteğin ve gelişim kültürünün çalışanların iş tatmini ve iş performansı üzerine etkisini tespit etmiştir. İş tatmininin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulgulanmıştır. Algılanan örgütsel destek ve gelişim kültürünün, çalışanların hem iş tatmini hem de iş performansı üzerine etkisinde güvenin kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

2.6.7. Dışsal Motivasyon, Psikolojik Sermaye, İçsel Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi

Dışsal motivasyonun psikolojik sermayeyi, içsel motivasyonu, iş tatminini pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Psikolojik sermayenin hem içsel motivasyonu hem de iş tatminini pozitif yönde etkilediği, içsel motivasyonun iş tatminini pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Ayrıca, dışsal motivasyon ve içsel motivasyon ilişkisinde psikolojik sermayenin aracılık ettiği düşünülmektedir. Dışsal motive edici faktörler, iş görenlerin kendilerini iyi hissetmelerini pozitif bir ruh halinde olmalarını sağlarken bu durum iş görenlerin içsel motivasyonunu artıracaktır. Ayrıca, işin niteği ve özellikleri de iş görenlerin içsel motivasyonlarını artırırken iş tatmin düzeylerini de artıracaktır.

Hackman ve Oldman (1975)'in İş Özellikleri Kuramı'na göre, genel olarak, herhangi bir işin beş önemli temel iş özelliği (boyutları) bulunmaktadır. Bunlar; beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirimdir. Bu özelliklerin bireyi etkilediği belirtilmektedir. İş özelliklerine göre bireyler psikolojik bir durum yaşamakta ve bu durum, iş görenin işine motive olmasını ve dolayısıyla hem kendisi hem de çalıştığı iş yeri açısından olumlu ve istenilen iş davranışlarında bulunmasına yol açmaktadır. Ancak, bu ilişki sadece zenginleştirilmiş işleri arzu eden veya bu tip işlere ihtiyacı olan kişiler için geçerlidir.

Bu noktadan hareketle, işin özelliklerinin dışsal motive edici faktörlerle iyileştirilmesi sağlanarak içsel motivasyon da artırılabilir.



Şekil 2.2: İş Özellikleri Modeli

Kaynak: Hackman ve Oldham, 1975:161

Psikolojik sermaye, içsel motivasyon ve iş tatmini ilişkisini daha iyi ortaya koyabilmek için Siu vd. (2014)'nin yaptığı araştırma da incelenebilir. Bu çalışmada, Çalışma 1, Psikolojik Sermaye (Psychological Capital) ve Çalışmaya Adanmışlık (Study Engagement) ile ilgili yeniden düzenlenmiş ölçekleri ayrı ayrı değerlendirmeyi ve psikolojik sermaye ile çalışmaya adanmışlık arasındaki karşılıklı ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma 2, PsyCap (Psikolojik Sermaye) ve SE

(Çalışmaya Adanmışlık) arasında içsel motivasyonu aracı olarak test etmeyi amaçlamaktadır. Çalışma 1’de, 103 öğrenciden oluşan eşleştirilmiş örneklem üzerinde dört aylık iki dalgalı çapraz-duraksamalı bir araştırma tasarımı kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizleri ile elde edilen sonuçlar, PsyCap’ın (bütün PsyCap) çalışmaya adanmışlıktan oluşan kendini adanmışlık, kabullenme ve canlılık ile ilgili yüksek-sıra modeli için yapı geçerliliği olduğunu desteklemiştir. Dahası, PsyCap ile SE arasındaki karşılıklı ilişki de gösterilmiştir. 100 üniversite öğrencisi üzerinde gerçekleştirilen iki zamanlı çalışmada, Çalışma 2’nin ilk zamanından ikinci zamanına kadar PsyCap ile SE ilişkisinde içsel motivasyonun istatistiki olarak anlamlı bir aracı olduğu bulunmuştur (Siu vd., 2014:979). Psikolojik sermayenin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olması, içsel motivasyonun iş tatmini üzerinde pozitif etkisinin olması da göz önünde bulundurulduğunda, psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkide içsel motivasyonun aracılık etkisi olduğu söylenebilir.

2.6.8. Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon, Psikolojik Sermaye ve Performans İlişkisi

Dışsal motivasyon faktörlerinin, hem psikolojik sermayeyi hem de performansı pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Dışsal motivasyon ile performans arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü olduğu; psikolojik sermaye ve performans arasındaki ilişkide ise içsel motivasyonun aracılık etkisi olduğu düşünülmektedir.

Umut, “arzulanan amaçlara ulaşmayı sağlayacak yollar üretme kabiliyetini algılama ve kendini, aktör düşüncesi aracılığı ile bu yolları kullanmaya motive etme” olarak ifade edilmektedir (Snyder, 2002). Umut için üç önemli unsur bulunmaktadır. Bunlar amaçlar, amaca ulaşacak yollar ve amaç odaklı enerjidir. Amaç, bilişsel bir bileşendir. Amaçlara ulaştırılacak yollar bulunması umut teorisinin ikinci unsurdur. Umut düzeyi yüksek olan insanlar, umut düzeyi düşük olanlara göre amaçlara ulaşmak için daha hızlı yollar belirler. Üçüncü unsur ise amaç odaklı enerjidir. Amaç odaklı enerji, umut teorisinin motivasyon bileşeni olup arzulanan amaçlara ulaşmak için alternatif yolların bulunması için kullanılan algılanan yetenektir. İnsanlar engellerle karşılaştığında alternatif yolları kullanmak için enerji aracılığıyla kendini motive edebilmektedir. Enerji aynı zamanda zihinsel enerjiyi de ifade etmektedir. Bu

teori kapsamında denilebilir ki umut hem bilişsel, hem zihinsel hem de motivasyoneldir (a.g.m). Dolayısıyla umut düzeyi yüksek olan çalışanların içsel motivasyonlarının da yüksek olacağı, bir diğer deyişle, umut düzeyi arttıkça çalışanların içsel motivasyonlarının da artacağı söylenebilir. Zaten arzu edilen bir amacın belirlenmiş olması özellikle içsel bir motivasyon unsurudur. Arzulanan amaçların belirlenmesi, bu amaçlara ulaşacak yolları belirleyecek ve bunun için enerji harcanacaktır. Dolayısıyla, bu tür iş görenlerin içsel motivasyonları da yüksek olacak ya da artmış olacaktır.

Deci (1972), Bilişsel Değerlendirme Teorisi ile ilişkili olarak koşullu parasal ödemelerin içsel motivasyonu artırdığını, koşulsuz parasal ödemelerin içsel motivasyonda değişiklik yapmadığını, cezaların içsel motivasyonu azalttığı, pozitif geri bildirim içsel motivasyonu artırdığı, negatif geri bildirim içsel motivasyonu azalttığı belirtilmiştir. Bu bağlamda denilebilir ki olumlu geri bildirimler çalışanların içsel motivasyonlarını artıracak motivasyon düzeyi yüksek olan bireylerin performansları da yüksek olacaktır. Bir diğer deyişle, psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanlar olumlu geri bildirimler ile karşılaştıklarında içsel motivasyonlarının artacağı söylenebilir. İçsel motivasyonun artmasıyla çalışanların performansları da artacaktır.

Shunck ve Pajares (2001) yaptıkları çalışmada, öz yeterliliğin motivasyon seviyesini, öğrenmeyi ve başarıyı etkilediğini belirtmişlerdir.

İyimserlik, kişinin gelecekte karşılaşılabileceği olayların sonuçları hakkında olumlu ve arzulanan durumlar olmasına ilişkin beklentileri şeklinde ifade edilmektedir (Luthans vd., 2007a: 87). Pozitif beklentilere sahip olan çalışanların içsel motivasyonunun daha yüksek olacağı, dolayısıyla, bunun da performansı artıracığı beklenmektedir.

Niemivirta ve Tapola (2007) araştırmayla 53'ü kız ve 47'si erkek olmak üzere Güney Finlandiya'da dört farklı okuldan dokuzuncu sınıftaki 100 öğrenci üzerinde yaptıkları araştırmada, öğrencilerin karmaşık bir problem çözme görevi üzerinde çalışırken göreve ilgi ve öz yeterlilikteki değişiklikler arasında pozitif ilişki olduğu bulunmuştur. Önceki matematik başarısındaki etkiler kontrol edildikten sonra, hem öz yeterlilikteki başlangıç düzeyinin hem de göreve ilgideki değişim oranının görev performansının belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir.

Olusola (2011) çalışmasını, daha önce belirlenen iki işletmeden rasgele tespit ettiği toplam 300 çalışan üzerinde yapmıştır. Yaptığı çalışmada öz yeterlilik, içsel

motivasyon ve iş tatmini değişkenlerinin, endüstri çalışanlarının iş performansını birlikte yordadığını, ayrıca bu değişkenlerin her birinin de endüstri çalışanlarının iş performansını yordadığını tespit etmiştir. Bu araştırmayla, endüstri çalışanlarının içsel motivasyon, iş tatmini ve öz yeterliliklerinin, onların verimlilik, yeterlilik ve bağlılıkları için çok önemli olacağı vurgulanmıştır.

2.6.9. Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişki

Dışsal ve içsel motivasyon faktörlerinin iş tatminini ve performansı artırdığı gerek teorilerde gerekse yapılan çalışmalarda gözlenebilmektedir.

Dışsal motivasyon faktörlerinin, içsel motivasyonu artırabileceği söylenebilir. Dışsal motivasyon faktörlerinin neler olduğu ve niçin kullanıldığıyla alakalı olarak içsel motivasyona etkisi değişiklik gösterebilir. Eisenberger and Shanock (2003), performans için verilen ödüllerin içsel motivasyonu ve yaratıcılığı artırdığını belirtmektedir. Bandura, (1977, 1986 , 1997), Trentham, Silvern ve Brogdon. (1985) Peretomode (1991), Whawo (1993), Mckenna (2000) ve Ololube (2006) içsel motivasyonun, iş tatmininin ve öz yeterliliğin iş görenlerin verimliliği için gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

Neshat ve Fakhri (2011) tarafından İranda'daki IOOC çalışanları ile yapılan araştırma da içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında yüksek bir korelasyon bulunmuştur.

Lut (2012) tarafından yapılan araştırmada iş motivasyonu, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiler vurgulanmıştır. Araştırma çoğunlukla ticaret ile uğraşan Romanya'nın batı bölgesindeki 52 şirket arasında 311 iş gören ile yapılmıştır. İş görenlerin motivasyon düzeyi ile performansları arasında ilişki olduğu, artan motivasyon düzeyi ile artan verimlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş gören tatmininin farklı boyutlarının, iş görenlerin genel tatminini etkilediği bulunmuştur. İş görenlerin tatmin düzeyi ile motivasyon düzeyi arasında, tatmin düzeyi ile iş performansı arasında bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Fakat tatmin düzeyinin örgütün genel performansıyla ilişkisi tespit edilememiştir.

Toe vd. (2013)'nin 120 IBM çalışanıyla yaptıkları araştırmada, iş görenlerin demografik özellikleri, iş tatmini ve performans ilişkisi ortaya koyulmuştur. Veriler

dışsal ve içsel motivasyon faktörlerinin iş tatminiyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Genç iş görenlerin iş tatmin düzeylerinin, yaşlı iş görenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bağlılık, rekabet, görevler ile ilgili zorluklar gibi motivasyon faktörlerinde, eğitim düzeyi yüksek olanların iş tatmin düzeyi yükselme eğilimi göstermiştir. Erkek iş görenlerin farklı motivasyon faktörlerinde kadın iş görenlerden daha çok iş tatmin düzeyine sahip oldukları gözlemlenmiştir. İşin başlangıç yıllarında iş tatmin düzeyi yüksekken ilerleyen yıllarda iş tatmin düzeyinde azalma olduğu bulgulanmıştır. İçsel motivasyon faktörlerinden tanınma ile iş tatmini arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dışsal motivasyon faktörlerinden maaş ve iş tatmini arasında ilişki bulunmazken ek yardımlar ve iş güvenliği arasında ilişki olduğu bulgulanmıştır. Yine yönetici ile ilişkiler ve kendi kendine başarıma ve iş tatmini arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemine, araştırmanın modeline, evren ve örneklem belirleme stratejisine, veri toplama araçlarına ve verilerin analizine yer verilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, nicel araştırma yöntemi esas alınarak, alanyazındaki geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş bazı ölçeklerden yararlanarak oluşturulan bir anket yoluyla veri toplanmıştır. Alan araştırması esas alınarak tasarlanan bu uygulamalı araştırmanın türü ilişkisel (bağıntısal) araştırma olarak ifade edilebilecektir.

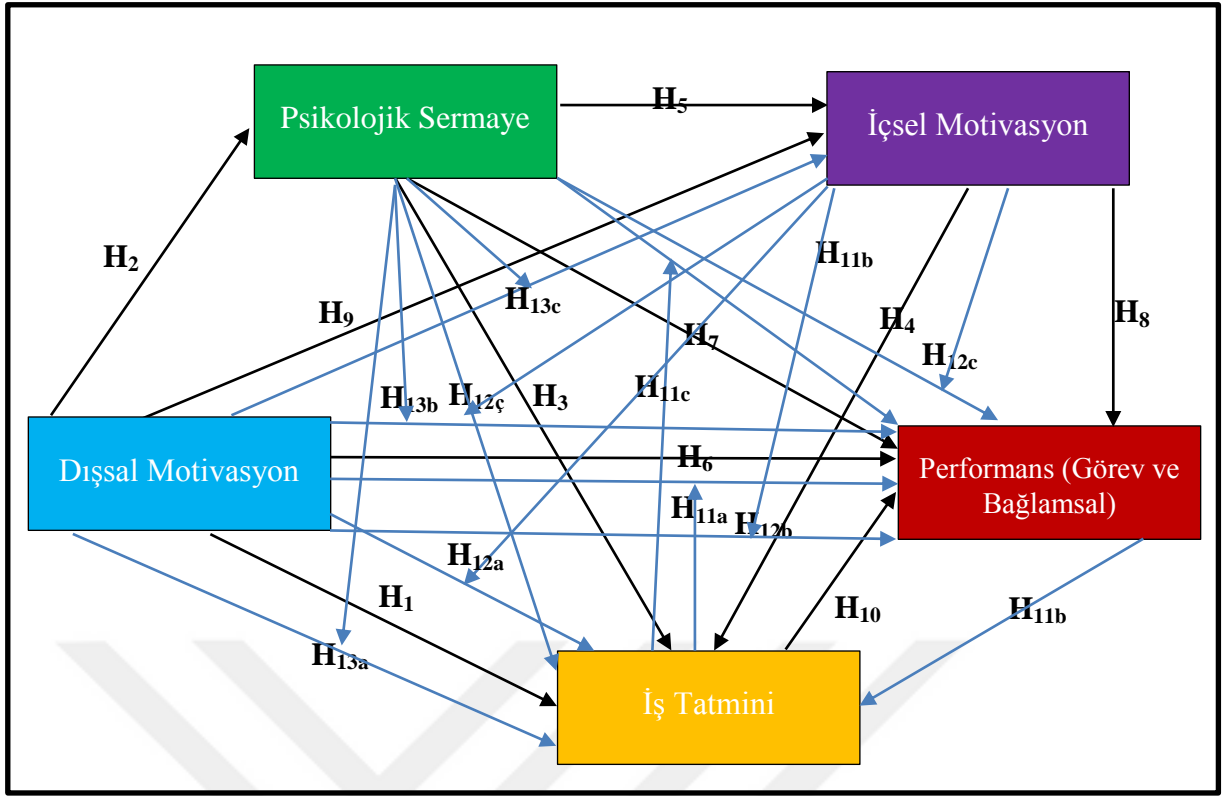
Nicel araştırma, olgu ve olayları gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edebilir bir araştırma türüdür. Sosyal bilimler açısından nicel araştırmaların temel amacı, toplumsal değişkenler arasındaki ilişkileri (bağıntıları ve/veya neden-sonuç ilişkilerini) ortaya koymaktır.

Bu anlamda, yürütülen bu araştırmanın amaçları dikkate alındığında, nicel araştırma yöntemi yapılan araştırma için en uygun yöntem olarak öne çıkmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma modeli, dışsal motivasyon, içsel motivasyon, psikolojik sermaye, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik hipotezler ile oluşturulmuştur.

İlgili alanyazın temel alınarak ileri sürülen hipotezler ve araştırma modeli Şekil 3.1.'de sunulmuştur.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

- H₁:** İş görenlerin dışsal motivasyonu iş tatminini pozitif yönde etkiler.
- H₂:** İş görenlerin dışsal motivasyonu psikolojik sermayelerini pozitif yönde etkiler.
- H₃:** İş görenlerin psikolojik sermayeleri iş tatminini pozitif yönde etkiler.
- H₄:** İş görenlerin içsel motivasyonu iş tatminini pozitif yönde etkiler.
- H₅:** İş görenlerin psikolojik sermayeleri içsel motivasyonunu pozitif yönde etkiler.
- H₆:** İş görenlerin dışsal motivasyonu performanslarını pozitif yönde etkiler.
- H₇:** İş görenlerin psikolojik sermayeleri performanslarını pozitif yönde etkiler.
- H₈:** İş görenlerin içsel motivasyonu performanslarını pozitif yönde etkiler.
- H₉:** İş görenlerin dışsal motivasyonu içsel motivasyonlarını pozitif yönde etkiler.
- H₁₀:** İş görenlerin iş tatmini performanslarını pozitif yönde etkiler.
- H_{11a}:** İş görenlerin, dışsal motivasyonları ile performansları arasındaki ilişkide iş tatmini aracılık rolü oynar.
- H_{11b}:** İş görenlerin içsel motivasyonları ile performansları arasındaki ilişkide iş tatmini aracılık rolü oynar.
- H_{11c}:** İş görenlerin psikolojik sermayeleri ile performansları arasındaki ilişkide iş tatmini aracılık rolü oynar.

- H_{12a}:** İş görenlerin dışsal motivasyonları ile iş tatmini arasındaki ilişkide içsel motivasyon aracılık rolü oynar.
- H_{12b}:** İş görenlerin dışsal motivasyonları ile performansları arasındaki ilişkide içsel motivasyon aracılık rolü oynar.
- H_{12c}:** İş görenlerin psikolojik sermayeleri ile performansları arasındaki ilişkide içsel motivasyon aracılık rolü oynar.
- H_{12ç}:** İş görenlerin psikolojik sermayeleri ile iş tatmini arasındaki ilişkide içsel motivasyon aracılık rolü oynar.
- H_{13a}:** İş görenlerin dışsal motivasyonları ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermaye aracılık rolü oynar.
- H_{13b}:** İş görenlerin dışsal motivasyonları ile performansları arasındaki ilişkide psikolojik sermaye aracılık rolü oynar.
- H_{13c}:** İş görenlerin dışsal motivasyonları ile içsel motivasyonları arasındaki ilişkide psikolojik sermaye aracılık rolü oynar.

Yukarıda belirtilen hipotezlerin sonuçları bulgular bölümünde ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Tezin amacı doğrultusunda çalışmanın ana kütlesini Türkiye’de bulunan bütün bankaların oluşturması gerekirdi. Ancak, Türkiye genelinde bankacılık sektöründeki işletmelerin çeşitliliği ve sayılarının çokluğu, öngörülen tezin çalışma süresi kısıtlar arasındadır. Bu nedenle, çalışmanın ana kütlesini Kahramanmaraş ilinde bulunan Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası’na kayıtlı bankalar ve şubeleri oluşturmaktadır. Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası verilerine göre Kahramanmaraş ilinde (ilçeler dahil) toplam 63 banka şubesi bulunmaktadır. Banka şubeleriyle yapılan görüşme sonucu, bu şubelerde 817 iş gören çalıştığı tespit edilmiş olup, çalışmanın ana kütlesini Kahramanmaraş ilindeki bankalardaki 817 işgören oluşturmaktadır.

Araştırma örneklem büyüklüğü; sosyal bilim araştırmalarında sık kullanılan nicel değişkenli araştırmalar için örneklem hesaplama formülü kullanılarak hesaplanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2014).

$$n = n_0 / (1 + n_0 / N) \quad n_0 = t^2 \times s^2 / d^2$$

N:Evren büyüklüğü

n:Örneklem büyüklüğü

t=Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri (0.05 için 1,96, 0.01 için 2,58 ve 0.001 için 3,28)

s=Evren için tahmin edilen standart sapma

d=Kabul edilebilir sapma toleransı

Buna göre 817 iş gören için %95 güven aralığında gerekli örneklem büyüklüğü 261, %99 güven aralığında gerekli örneklem büyüklüğü ise 367 olarak bulunmuştur. Bu tez çalışmasında, %99 güven aralığında gerekli örneklem büyüklüğü 367 olarak belirlenmiştir. Fakat kayıp ve eksik anket olma ihtimali göze alınarak daha fazla anket yapılmış olup analizlerde 423 anket kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, bu ana kütlede belirlenen gerekli örneklem büyüklüğü dikkate alınarak, olasılıklı örneklem tekniklerinden biri olan basit tesadüfi örnekleme tekniğiyle belirlenmiştir. Basit tesadüfi örneklemede, araştırma evreni içerisindeki öğelerin her birine örnekleme seçilme için eşit şans verilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Örnekleme ulaşırken her şubeden minimum 5 kişiye anket uygulanmıştır.

Araştırma tasarımı nicel araştırma olarak yapılmış ve veri toplama aracı olarak ise anket kullanılmıştır. Psikolojik sermaye, içsel ve dışsal motivasyon, iş tatmini ve performans davranışı, banka çalışanlarının kendisinin verdiği yanıtlar kullanılarak ölçülmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın amacı ve araştırmanın bilimsel çalışma için kullanılacağı ankette yer almakla birlikte, bilgi talep eden bankadaki iş görenlere gerekli bilgiler verilmiş ve gönüllü katılım esas alınmıştır. Bankalarda yetkili kişilerle görüşülerek, anketler yüz yüze uygulanmıştır. Araştırmanın uygulaması yaklaşık 2 ay içerisinde yapılmıştır.

3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma verileri anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın amacıyla dışsal ve içsel motivasyon, psikolojik sermaye, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkilerin belirlenmesi söz konusu olduğundan 4 farklı ölçek kullanılmıştır. Bu kapsamda “Psikolojik Sermaye Ölçeği”, “Motivasyon (İçsel ve Dışsal) Ölçeği”,

“İş Tatmin Ölçeği” ve “Performans Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ek olarak katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, görevi, pozisyonu, mesleki deneyim (yıl olarak), banka şubesindeki görev süresi (yıl olarak) gibi demografik değişkenler araştırma anketine dahil edilmiştir.

Ölçeklerin geçerliliği için Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılırken, güvenilirliklerini test etmek için Cronbach Alfa değerlerine bakılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) bir araştırma yöntemi olarak ifade edilen yapısal eşitlik modellemesine (YEM) ait bir analizdir (Şimşek 2007). Doğrulayıcı Faktör Analizi DFA (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemi olup, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir analiz türüdür. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde ve önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanması amacıyla kullanılmaktadır (Aytaç ve Öngen, 2012:16). AMOS 21 istatistik programı kullanılarak tüm ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde bir modelin kabul edilecek değerlerine bakılmaktadır. Yaygın olarak kullanılan uyum indeksleri Tablo 3.1’de verilmiştir. (Byrne, 2001; Şimşek, 2007).

Tablo 3.1: Yaygın Olarak Kullanılan Uyum İndeksleri

Uyum Testi	İyi uyum	Yeterli uyum
X^2	$0 \leq X^2 \leq 2df$	$2df \leq X^2 \leq 3df$
x^2/df	$0 \leq x^2/df \leq 2$	$2 \leq x^2/df \leq 3$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.08 \leq RMSEA \leq 0.05$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
TLI	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI \leq 0.95$

X^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness-of fit index (İyilik Uyum İndeksi); AGFI=Adjusted goodness-of-fit index(Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi), CFI=Comparative fit index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=The root mean square error (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI=Normed fit index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); TLI=Tucker Lewis index (Tucker Lewis İndeksi).

3.4.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği

Çalışanların pozitif psikolojik sermaye algılarını ölçmek için Luthans, Youssef ve Avolio (2007a: 237) tarafından geliştirilen 24 maddeli "Psikolojik Sermaye Ölçeği (PCQ-24)" kullanılmıştır. Ölçekte öz yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik olmak üzere 4 boyut bulunmaktadır.

Ölçekteki tüm ifadeler “5- Kesinlikle Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 1- Kesinlikle Katılmıyorum” skalası kullanılarak 5'li Likert Ölçeği'ne göre ölçülmektedir. Ölçekteki 13.madde “İşte bir aksilik ile karşılaştığımda toparlanıp yoluma devam etmekte zorlanırım”, 20.madde “İşimle ilgili bir şeyler ters giderse, bunun böyle devam edeceğini düşünürüm” ve 23.madde “Bu işimde olaylar hiçbir zaman istediğim şekilde gelişmiyor” ters ifadeler olup, sonradan ters kodlanarak analiz edilmiştir.

Psikolojik sermaye ölçeğinin geçerliliğini test etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır.

Tablo 3.2: Psikolojik Sermaye Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	X^2	DF	CFI	TLI	RMSEA
Orijinal model	1003.105	246	.847	.829	.085
Düzenlenmiş model	732.106	243	.901	.888	.069
İkinci düzey model	740.516	244	.900	.887	.069

$p > .05$, X^2 =Chi-Square (Ki-Kare); DF=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)

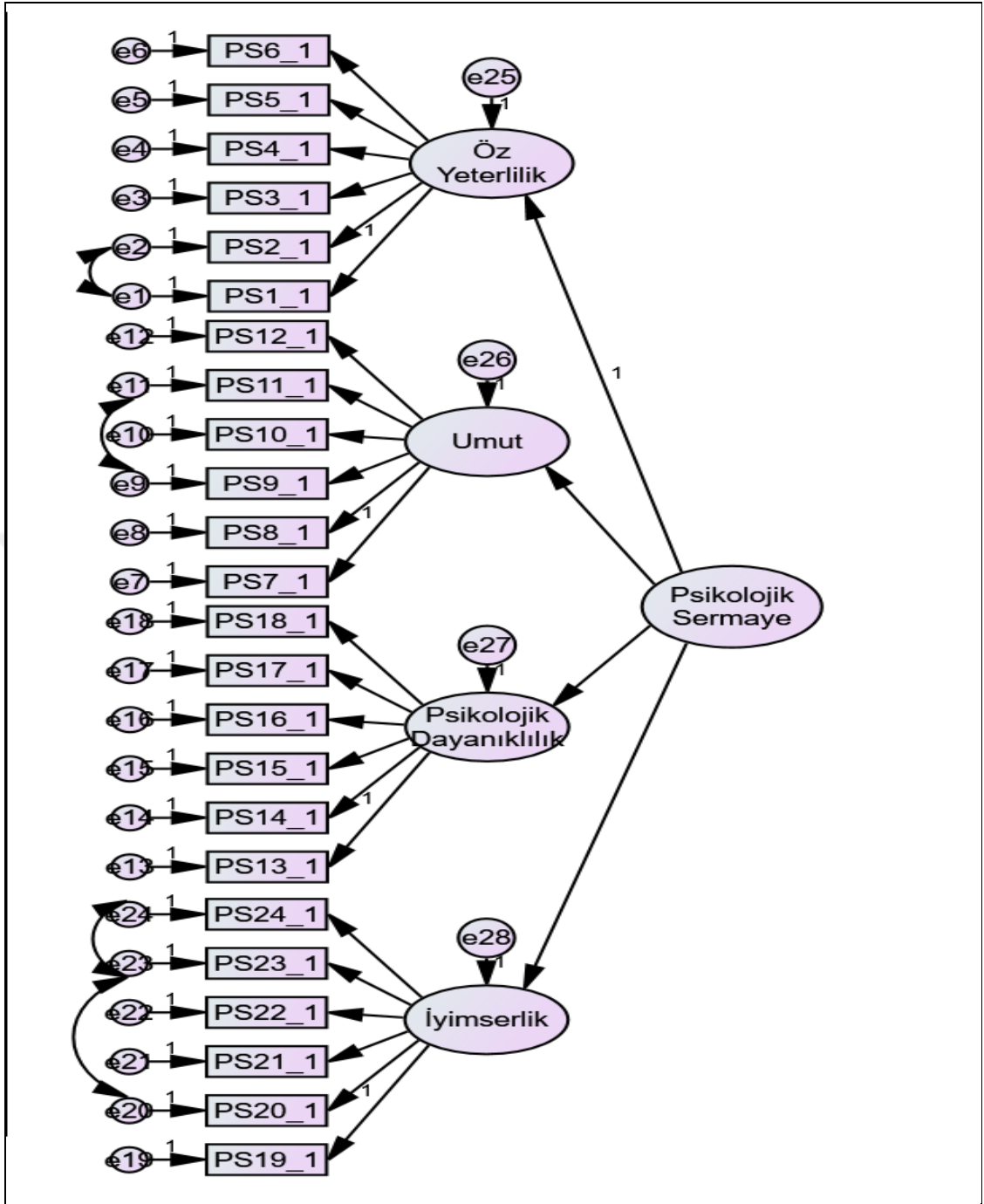
Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ikinci düzey modelde, ölçeğin dört faktörden oluşan yapısıyla oluşturulan modelin uyum indeksleri incelendiğinde; ki-kare istatistiği (X^2) 740,516; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) 0,069; Tucker-Lewis indeks (TLI) değeri 0,887 ve karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) değeri ise 0,900 olarak bulunmuştur. TLI değeri her ne kadar çok az miktarda 0.90 'nın altında olsa da psikolojik sermaye ölçeği ikinci düzeyde analize alındığı için bu değer kabul edilmiştir.

Amosun bize işaret ettiği ve model uyum değerlerinin iyileştirilmesi için bakılan modifikasyon indeksleri sonucunda 1 ve 2, 20 ve 23 ile 23 ve 24 numaralı sorular arasındaki hata varyansları birleştirilmiştir. Bu maddeler aynı faktör altında olduğu için birleştirilmesinde bir sakınca görülmemiştir. Maddelerin birbirlerine yakın olması dolayısıyla katılımcılar tarafından benzer algılanmış olabileceği değerlendirilmiştir.

Araştırmada psikolojik sermaye değişkeni alt boyutlarıyla değil yapı olarak bütünsel kullanılacağından ayrıca ikinci düzey faktör analizi yapılmıştır. Bu analizde elde edilen sonuçlar ve yapı, tablo ve şekilde sunulmuştur. Analiz sonucunda düzenlenmiş modele ilaveten 9 ve 11 numaralı sorulara ilişkin hata varyanslarının ilişkilendirilmesi sonrasında model uyum değerleri kabul edilebilir seviyelere çekilmiştir. Ayrıca 13. ve 23. maddelerin faktör yükleri < 0.20 'den düşük olduğu halde yapıyı bozmamak adına modelden çıkarılmamıştır. Elde edilen uyum indeksi sonuçlarına göre psikolojik sermaye ölçeği geçerli olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 3.3: Psikolojik Sermaye Ölçeği Maddelere İlişkin Faktör Yükleri

		Faktör Yüğü
Özyeterlilik	<--- Psikolojik_sermaye	.851
Umut	<--- Psikolojik_sermaye	.936
Psikolojik dayanıklılık	<--- Psikolojik_sermaye	.935
İyimserlik	<--- Psikolojik_sermaye	.763
PS1	<--- Özyeterlilik	.665
PS2	<--- Özyeterlilik	.788
PS3	<--- Özyeterlilik	.770
PS4	<--- Özyeterlilik	.800
PS5	<--- Özyeterlilik	.720
PS6	<--- Özyeterlilik	.709
PS7	<--- Umut	.615
PS8	<--- Umut	.687
PS9	<--- Umut	.599
PS10	<--- Umut	.768
PS11	<--- Umut	.729
PS12	<--- Umut	.698
PS13	<--- Psikolojik dayanıklılık	.022
PS14	<--- Psikolojik dayanıklılık	.738
PS15	<--- Psikolojik dayanıklılık	.681
PS16	<--- Psikolojik dayanıklılık	.663
PS17	<--- Psikolojik dayanıklılık	.784
PS18	<--- Psikolojik dayanıklılık	.769
PS19	<--- İyimserlik	.685
PS20	<--- İyimserlik	.210
PS21	<--- İyimserlik	.823
PS22	<--- İyimserlik	.752
PS23	<--- İyimserlik	.137
PS24	<--- İyimserlik	.307



Şekil 3.2: Psikolojik Sermaye Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktıları

Yapılan içsel tutarlılık bağlamında güvenilirlik analizine göre ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alpha değerleri: Öz yeterlilik 0.88; Umut 0.84; Psikolojik Dayanıklılık 0.70; İyimserlik; 0.70 olarak bulunmuştur. Toplamda tek boyut psikolojik sermaye ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0.90 olarak tespit edilmiştir. Bu değer $>.70$ 'den büyük olduğu için ölçek güvenilir olarak kabul edilmektedir.

3.4.2. Motivasyon Ölçeği

Motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik olarak, Mottaz (1985), Brislin vd. (2005), Mahaney ve Lederer (2006)' in çalışmalarında kullandıkları ölçekler temel alınarak Dünder vd. (2007) tarafından geliştirilen Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte içsel motivasyon araçları ile ilgili 9, dışsal motivasyon araçları ile ilgili 15 madde yer almaktadır.

Ölçek 3'lü Likert olmasına rağmen, çalışmanın amacı doğrultusunda ölçekteki tüm ifadeler “5- Çok Etkili, 4- Etkili, 3- Ne Etkili Ne Etkili Değil, 2- Etkili Değil, 1- Hiç Etkili Değil” skalası kullanılarak 5'li Likert Ölçeği'ne göre ölçülmektedir.

Tablo 3.4: İçsel ve Dışsal Motivasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

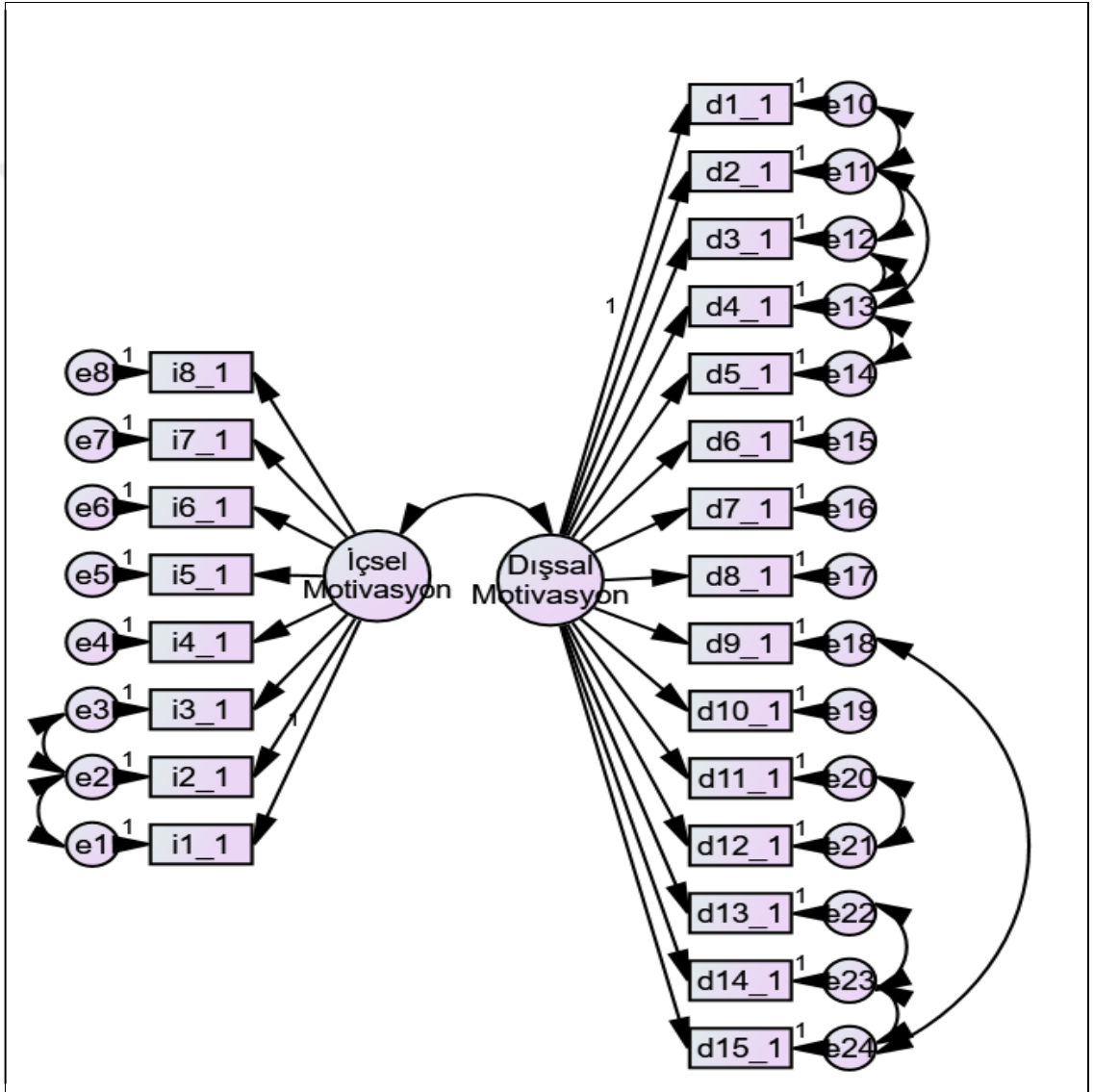
	X^2	DF	CFI	TLI	RMSEA
Orijinal model	1482.004	251	.734	.708	.108
Düzenlenmiş model	612.669	218	.908	.893	.065

(İçsel motivasyon ölçeğinin 9. maddesi çıkarılmıştır.)

$p > .05$, X^2 =Chi-Square (Ki-Kare); DF=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) ;TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)

İçsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin birbiriyle ilişkili ancak aynı zamanda birbirlerinden farklı yapılar içerdiğini test etmek amacıyla orijinal model kurulmuştur. Düzenlenmiş model ile içsel ve dışsal motivasyon faktörleri birbirinden ayrılmış fakat içsel motivasyon ölçeği içerisindeki 9.madde “Yöneticilerin, onurlandıran tavır ve davranışları”, dışsal motivasyon faktörleriyle ilişkili olduğu tespit edildiği için çıkarılmıştır. Düzenlenmiş modelde, modelin uyum indeksleri incelendiğinde; ki-kare

istatistiği (X^2) 612,669; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) 0,065; Tucker-Lewis indeks (TLI) değeri 0,893 ve karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) değeri ise 0,908 olarak bulunmuştur. TLI değeri her ne kadar çok az miktarda 0.90 'nın altında olsa da düzenlenmiş modelde bu değer kabul edilmiştir. Böylece elde edilen uyum indeks değerlerine göre içsel ve dışsal motivasyon ölçeğinin geçerli olduğu değerlendirilmektedir.



Şekil 3.3: İçsel ve Dışsal Motivasyon Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktıları

Yapılan içsel tutarlılık bağlamında güvenilirlik analizine göre toplamda motivasyon ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0.90 olarak tespit edilmiştir Ölçeğin alt

boyutlarının Cronbach Alpha değerleri: İçsel motivasyon (8 madde) 0.87; Dışsal motivasyon (15 madde) 0.87 olarak bulunmuştur. Bu değerler >.70 'den büyük olduğu için ölçek güvenilir olarak kabul edilmektedir.

3.4.3. İş Tatmin Ölçeği

Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen 5 maddeli İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Bilgin (1995) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

Ölçekteki tüm maddeler "5- Kesinlikle Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 1- Kesinlikle Katılmıyorum" skalası kullanılarak 5'li Likert Ölçeği'ne göre ölçülmektedir. Cevapların tutarlılığını kontrol etmek amacıyla ters ifadeler (3 ve 5. maddeler) kullanılmıştır. Bu maddeler analizlere başlanmadan önce ters çevrilerek ortalamaya dahil edilmiştir.

İş tatmin ölçeğinin geçerliliğini test etmek için öncelikle Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır.

Tablo 3.5: İş Tatmin Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	X^2	DF	CFI	TLI	RMSEA
Orjinal model	104.900	5	.839	.679	.218
İki faktörlü iş tatmin modeli	32.105	4	.955	.887	.129

$p > .05$, X^2 =Chi-Square (Ki-Kare); DF=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)

Düzenlenmiş (iki faktörlü iş tatmin modeli) modelde, modelin uyum indeksleri incelendiğinde; ki-kare istatistiği (X^2) 32.105; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) 0,129; Tucker-Lewis indeks (TLI) değeri 0,887 ve karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) değeri ise 0,955 olarak bulunmuştur.

Yapılan modifikasyonlar sonrasında hiçbir model doğrulanmamıştır. Bu yüzden Keşfedici Faktör Analizi yapılmasına karar verilmiştir. Initial solution

(Başlangıç çözümlenmesi), Principle components (Temel bileşenler) ve varimax döndürmesi sonrasında iki faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen bu yapı % 73.66'lık varyans açıklamıştır ve faktör yükleri Tablo 3.6'daki gibi elde edilmiştir.

Tablo 3.6: Bileşenler Matrisi

	Component	
	1	2
SMEAN(iş tat2)	.908	
SMEAN(iş tat4)	.884	
SMEAN(iş tat1)	.791	
SMEAN(iş tat3)		.839
SMEAN(iş tat5)		.815

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Elde edilen bu yapı daha sonra AMOS programında DFA'ne tabi tutulmuştur. Ancak elde edilen sonuçlar modelin iyi uyum sağlamadığını göstermiştir.

DFA'da iki faktörlü model de uyum sağlamadığından ölçekteki ters kodlanan maddelerin katılımcılar tarafından yeterli okunmadığı veya anlaşılmadığı değerlendirilerek ölçekten 3.madde “İşimi çoğu zaman hevesle yaparım” ve 5.madde “İşimi oldukça sıkıcı bir iş olarak görürüm” çıkarılmıştır. Kalan 3 maddenin yapılan KFA analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Açıklanan toplam varyans: %74,56

Faktör yükleri:

Tablo 3.7: Ortak Varyans Tablosu

Communalities		
	Initial	Extraction
İş tatmini 1	1.000	.641
İş tatmini 2	1.000	.823
İş tatmini 4	1.000	.773

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Yapılan içsel tutarlılık bağlamında güvenilirlik analizine göre iş tatmin ölçeğinin (3 madde) Cronbach Alfa değeri 0.82 olarak tespit edilmiştir. Bu değer >.70 'den büyük olduğu için ölçek güvenilir olarak kabul edilmektedir.

3.4.4. Performans Ölçeği

Araştırmada iş gören performansını ölçmek amacıyla Goodman ve Svyantek (1999:261) tarafından geliştirilmiş olan 25 maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki ilk 16 madde bağlamsal performansı ifade ederken, diğer 9 madde ise görev performansını ifade etmektedir.

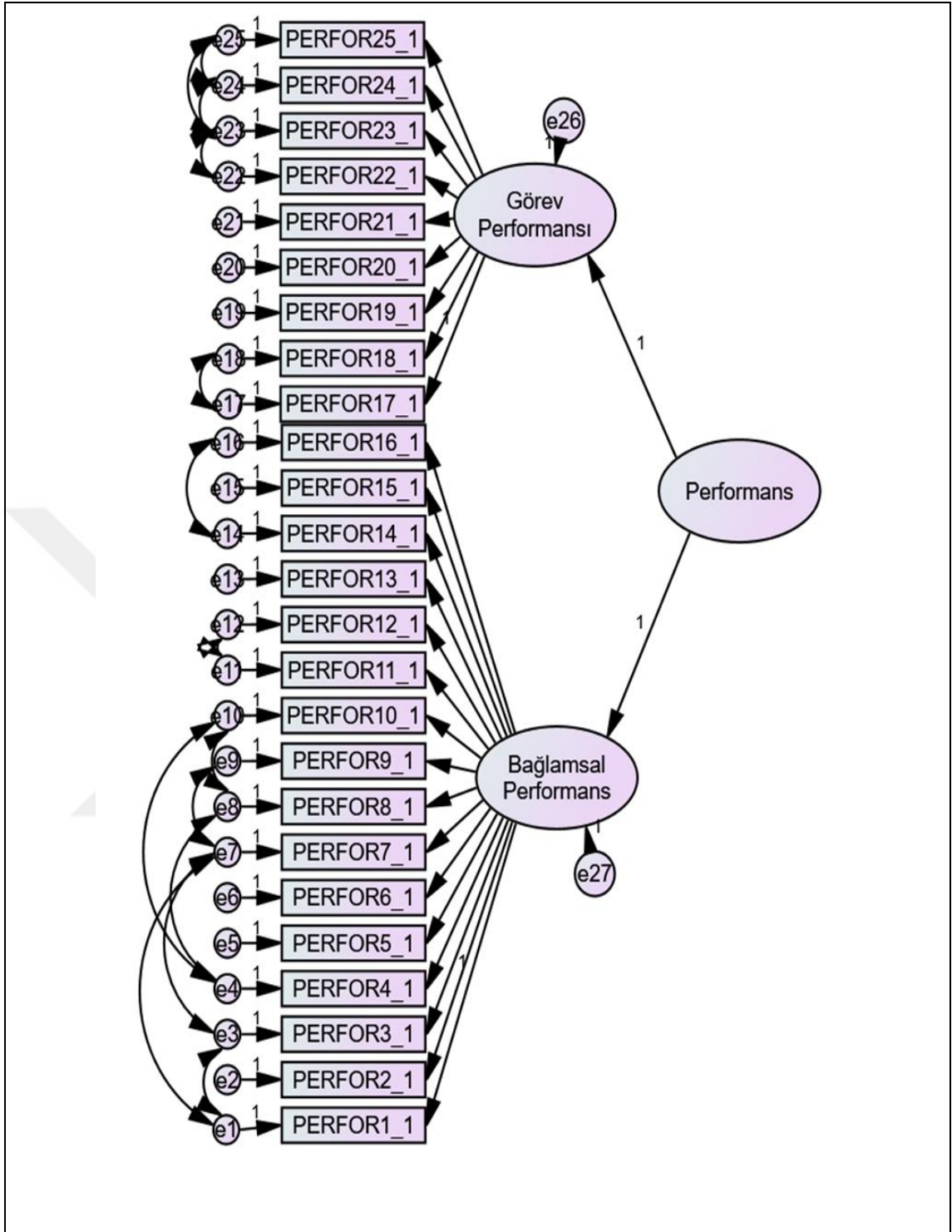
Ölçekteki tüm ifadeler “5- Kesinlikle Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 1- Kesinlikle Katılmıyorum” skalası kullanılarak 5'li Likert Ölçeği'ne göre ölçülmektedir. Ölçekte 4.madde “İşimde fazladan mola kullanırım”, 8. madde “Genellikle iş yerinden mesai bitmeden önce çıkarım” ve 10.madde “ İş yerimde zamanın büyük çoğunluğunu kişisel telefon görüşmelerime harcarım” ters ifadeler olması sebebiyle, analize dahil edilirken ters kodlanmıştır.

Tablo 3.8: Performans (Bağlamsal ve Görev Performansı) Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	X^2	DF	CFI	TLI	RMSEA
Orijinal model (iki faktör)	1675.601	274	.713	.686	.110
Düzenlenmiş model	731.854	260	.904	.889	.066
İkinci düzey performans ölçeği	731.854	260	.904	.889	.066

$p > .05$, X^2 =Chi-Square (Ki-Kare); DF=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) ;TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ikinci düzey modelde, ölçeğin iki faktörden oluşan yapısıyla oluşturulan modelin uyum indeksleri incelendiğinde; ki-kare istatistiğinin (X^2) 731,854; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) 0,066; Tucker-Lewis indeks (TLI) değeri 0,889 ve karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) değeri ise 0,904 olarak bulunmuştur. TLI değeri her ne kadar çok az miktarda 0.90'nın altında olsa da performans ölçeği ikinci düzeyde analize alındığı için bu değer kabul edilmiştir. Elde edilen uyum indeks değerlerine göre performans ölçeğinin geçerli olduğu değerlendirilmektedir.



Şekil 3.4: Performans (Görev ve Bağlamsal) Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktıları

Yapılan içsel tutarlılık bağlamında güvenilirlik analizine göre ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alpha değerleri: Bağlamsal performans (16 madde) 0.72; Görev performansı (9 madde) 0.92 olarak bulunmuştur. Toplamda performans

ölçeğinin tek boyut olarak Cronbach Alfa değeri 0.85 olarak tespit edilmiştir. Bu değer $>.70$ 'den büyük olduğu için ölçek güvenilir olarak kabul edilmektedir.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 23.0 Programı kullanılmıştır. Öncelikle veri analizinin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla eksik anket formlarının kontrolü sağlanmış, eksik değer analizi ve normallik analizleri yapılmıştır.

Veri analizinde, araştırmaya katılan bankalardaki iş görenlerin demografik bilgilerine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Bunun yanı sıra araştırmadaki her bir ölçeğin güvenilirlik değerleri (Cronbach alpha) hesaplanmıştır. Ölçeklerin geçerliliği faktör analiziyle, güvenilirliği de güvenilirlik analizi ile test edilmiştir. Demografik değişkenlere betimleyici analizler de uygulanmıştır. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Ayrıca iş görenlerin dışsal motivasyon, içsel motivasyon, psikolojik sermaye, iş tatmini ve performansları arasındaki etkileşimi ortaya koymak amacıyla Hiyerarşik Regresyon Analizi yapılmıştır. Araştırma verileri gizlilik esası çerçevesinde değerlendirilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular ve korelasyon analizi bulguları verilmiştir. Dışsal motivasyon, içsel motivasyon, psikolojik sermaye, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizi bulguları değerlendirilmektedir.

4.1. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER

Tablo 4.1’de psikolojik sermaye, motivasyon, iş tatmini ile performans ve alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlar ile standart sapma değerleri bulunmaktadır.

Tablo 4.1: Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistik Sonuçları

Ölçekler	Ortalama (\bar{x})	Standart sapma
Psikolojik Sermaye Ölçeği Genel	4.06	0,49
1-Öz yeterlilik	4.41	0.54
2-Umut	4.23	0.60
3-Psikolojik Dayanıklılık	4.00	0.57
4-İyimserlik	3.59	0.70
Motivasyon Ölçeği Genel	4.34	0.54
1-İçsel Motivasyon	4,39	0,55
2-Dışsal Motivasyon	4,30	0,54
İş Tatmini Ölçeği	4,02	0,79
Performans Ölçeği Genel	4,03	0,42
1-Bağlamsal Performans	4,33	0,56
2-Görev Performansı	3,86	0,44

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin betimsel istatistikler incelendiğinde, tüm ölçekler ve alt boyutları için ortalamaların yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir ($3,5 < \bar{x} < 4,5$). Katılımcıların psikoloji sermaye düzeylerinin yüksek ($\bar{x} = 4,06$) olduğu belirlenirken psikolojik sermaye ölçeği alt boyutlarına ait en yüksek ortalamanın öz yeterlilikte ($\bar{x} = 4,41$) olduğu, en düşük ortalamanın ise iyimserlik ($\bar{x} = 3,59$) boyutunda olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların motivasyonunun yüksek ($\bar{x} = 4,34$) olduğu belirlenirken motivasyon ölçeği alt boyutlarına bakıldığında içsel motivasyonun ($\bar{x} = 4,39$) dışsal motivasyon boyutuna ($\bar{x} = 4,30$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların performanslarının yüksek ($\bar{x} = 4,03$) olduğu belirlenirken, performans ölçeği alt boyutlarından bağlamsal performansının ($\bar{x} = 4,33$) görev performansına ($\bar{x} = 3,86$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda iş tatmin ortalamasının da yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir ($\bar{x} = 4,03$).

4.2. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Demografik özellikler başlığı altında incelenen bulgular, katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, medeni durumu, evliyse eşin çalışma durumu, çocuk sayısı, varsa en küçük çocuğun yaş grubu, gelir düzeyi, iş yerindeki çalışma süresi, meslekte toplam çalışma süresi, çalıştığı sektör türü, iş yerindeki pozisyon ve bakmakla yükümlü olunan aile bireyi olup olmadığını içermektedir.

Tablo 4.2: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Verilerin Dağılımı

Değişkenler	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	152	35,9
	Erkek	271	64,1
Medeni Durumu	Evli	258	61,0
	Bekâr	165	39,0
Yaş Durumu	18-23	19	4,5
	24-29	156	36,9
	30-35	161	38,1
	36-41	63	14,9
	42 yaş ve üzeri	24	5,7
	Eğitim Durumu	İlköğretim	7
Lise		75	17,7
Önlisans		44	10,4
Lisans		259	61,2
Yükseklisans		38	9,0
Yok		212	50,1
Çocuk Sayısı	1	111	26,2
	2	84	19,9
	3 ve üzeri	16	3,8
	1000 TL'den az	14	3,3
Aylık Gelir Durumu (TL)	1000-2000	170	40,2
	2001-3000	103	24,3
	3001-4000	77	18,2
	4001-5000	27	6,4
	5001-6000	16	3,8
	6001 ve üzeri	16	3,8
	1 Yıldan Az	57	13,5
	1-5	199	47,0
İş Yerinde Çalışma Süresi (yıl)	6-10	114	27,0
	11-15	33	7,8
	16 yıl ve üzeri	20	4,7
	1 Yıldan Az	41	9,7
	1-5	161	38,1
Meslekte Çalışma Süresi (yıl)	6-10	142	33,6
	11-15	47	11,1
	16 Yıl ve Üzeri	32	7,6
	Kamu	97	22,9
Çalışma Sektörü	Özel	309	73,0
	Diğer	17	4,0
	Memur	30	7,1
Mesleki Tecrübe (yıl)	Gişe görevlisi	80	18,9
	Yönetici	234	55,3
	Diğer	79	18,7
	Evet	66	15,6
Bakımı Yapılan Aile Bireyi	Hayır	357	84,4
	TOPLAM	423	100,0

Bankadaki iş görenlerin cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında %64,1'inin erkek, %35,9'unun kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımlarına bakıldığında %38,1'inin 30-35 yaş aralığında, %36,9'unun 24-29 yaş aralığında, %14,9'unun 36-41, %5,7'sinin 42 yaş ve üzerinde olduğunu ve %4,5'inin 18-23 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyine göre dağılımlarına bakıldığında %61,2'sinin lisans, %17,7'sinin lise, %10,4'ünün önlisans, %9,0'ının yüksek lisans ve %1,7'sinin ilköğretim olduğu görülmektedir. Bankadaki iş görenlerin %61,0'ünün evli ve %39,0'ünün bekâr olduğu saptanmıştır. Çocuk sayılarına göre dağılımlarına bakıldığında %50,1'inin çocuğu olmadığı, %26,2'sinin 1 çocuğu olduğu, %19,9'unun 2 çocuğu olduğu ve %3,8'inin 3 çocuk ve üzeri olduğu görülmektedir. Gelir düzeyine göre dağılımlarına bakıldığında %40,2'sinin 1000-2000 TL , %24,3'ünün 2001-3000 TL, %18,2'sinin 3001- 4000 TL, %6,4'ünün 4001-5000 TL, %3,8'inin 5001-6000 TL, %3,8'inin 6001 TL ve üzerinde olduğu, %3,3'ünün 1000 TL'den az olduğu tespit edilmiştir. İş yerindeki çalışma süresine göre dağılımlarına bakıldığında %47,0'ünün 1-5 yıl, %27,0'ünün 6-10 yıl, %13,5'inin 1 yıldan az, %7,8'inin 11-15 yıl ve %4,7'sinin 16 yıl ve üzerinde olduğu saptanmıştır. Meslekte toplam çalışma süresine göre dağılımlarına bakıldığında %38,1'inin 1-5 yıl, %33,6'sinin 6-10 yıl, %11,1'inin 11-15 yıl, %9,7'sinin 1 yıldan az ve %7,6'sının 16 yıl ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Çalıştıkları sektör durumuna göre dağılımlarına bakıldığında %73,0'ünün özel bankada, %22,9'unun kamu bankalarında ve %4,0'ünün diğer sektörlerde çalıştıkları görülmektedir. Çalıştıkları iş yerindeki pozisyona göre dağılımlarına bakıldığında %55,3'ünün yönetici (yetkili, yetkili yardımcısı, birim sorumluları dahil), %18,9'unun gişe görevlisi, %18,7'sinin diğer ve %7,1'in memur olduğu görülmektedir. Banka çalışanlarının %84,4'ünün bakmakla yükümlü olduğu aile bireyi olduğu ve %15,6'sının bakmakla yükümlü olduğu aile bireyi olmadığı belirtilmiştir.

4.3. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ikili düzeyde, $p < 0,01$ ile $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişkiler olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde motivasyon, psikolojik sermaye, iş

tatmini ve performans ölçeklerinin birbirleri arasında pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu ölçeklerin korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.11’de verilmiştir.



Tablo 4.3: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Cinsiyet	1														
2 Yaş	.168**	1													
3 Eğitim	-.077	-.045	1												
4 Medeni Durum	-.250**	-.467**	.000	1											
5 Eş Çalışma Durumu	.400**	.130*	-.339**	.011	1										
6 Çocuk Sayısı	.251**	.559**	-.238**	-.556**	.282**	1									
7 Gelir Düzeyi	.072	.475**	.384**	-.290**	-.217**	.261**	1								
8 İş yeri Tecrübesi	.102*	.674**	-.040	-.333**	.000	.402**	.391**	1							
9 Mesleki Tecrübe	.126**	.784**	.007	-.418**	.033	.498**	.548**	.765**	1						
10 Sektör	-.140**	-.118*	-.008	.112*	-.051	-.105*	-.073	-.178**	-.068	1					
11 Pozisyon	.161**	.098*	-.412**	-.123*	.202**	.229**	.001	.083	.107*	-.077	1				
12 Psikolojik Sermaye	.039	.104*	-.069	-.024	.073	.109*	.058	.016	.035	-.079	.029	1			
13 Dışsal Motivasyon	-.111*	-.026	.019	.046	.079	-.003	-.014	-.050	-.012	-.147**	.025	.343**	1		
14 İçsel Motivasyon	-.100*	.015	.067	-.018	.058	.003	.004	-.025	.040	-.119*	.043	.367**	.820**	1	
15 İş Tatmini	-.037	-.024	-.153**	.046	.115	.054	-.048	-.050	-.022	-.062	.147**	.350**	.398**	.419**	1
16 Performans	.037	.038	-.122*	.039	.179**	.060	-.008	-.030	-.027	-.133**	.057	.590**	.435**	.432**	.397**

* p<0,05; ** p<0,01; Cinsiyet 1=Erkek 2=Kadın olarak kodlanmıştır.

Tablo 4.3’de görüldüğü üzere dışsal motivasyon değişkeni; psikolojik sermaye ($r=0.343$ $p<0.01$), içsel motivasyon ($r=0.820$ $p<0.01$), iş tatmini ($r=0.398$ $p<0.01$), performans ($r=0.435$ $p<0.01$) ile pozitif yönlü ilişki içerisinde. İçsel motivasyon; psikolojik sermaye ($r=0.367$ $p<0.01$), iş tatmini ($r=0.419$ $p<0.01$), performans ($r=0.432$ $p<0.01$) ile pozitif yönlü ilişki içerisinde. Psikolojik sermaye; iş tatmini ($r=0.350$ $p<0.01$), performans ($r=0.590$ $p<0.01$) ile pozitif yönlü ilişki içerisinde. İş tatmini; performans ($r=0.397$ $p<0.01$) ile pozitif yönlü ilişki içerisinde.

4.4. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda bankadaki iş görenlerin motivasyon, psikolojik sermaye, iş tatmini ve performans değişkenleri ile ilgili bilgi ve bulgulara ulaşabilmek amacıyla önceden belirlenmiş olan hipotezler test edilmektedir.

4.4.1. Dışsal Motivasyonun İş Tatminine Etkisi

Araştırmanın bu aşamasında araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki etkileşimleri test eden istatistiksel bir tekniktir (Nakip,2006: 227). Birinci aşamada demografik değişkenler analize alınmıştır ve elde edilen sonuçlara göre iş tatmininin yaklaşık %7’sinin bu değişkenlerle açıklandığı tespit edilmiştir. İkinci aşamada ise dışsal motivasyon modele eklenmiş ve elde edilen modelde iş tatmininin yaklaşık %21’inin açıklandığı görülmüştür. Dışsal motivasyonun etkisine bakıldığında, iş tatminini pozitif yönde etkilediği ($\beta=0.392$, $p<0.01$) ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, *dışsal motivasyonun iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin var olduğunu öngören H_1 Hipotezi “Kabul”* edilmiştir.

Tablo 4.4: Dışsal Motivasyonun İş Tatminine Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

Model	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	F	R ²		
1	(sabit)		1.024	.307				
	Cinsiyet	-.074	-1.128	.260				
	Yaş	-.028	-.296	.767				
	Eğitim	-.161	-2.024	.044				
	Medeni Durum	.021	.340	.734				
	Eş Çalışma Durumu	.064	.924	.356	1.910*	.073		
	Çocuk Sayısı	.020	.274	.784				
	Gelir Düzeyi	.015	.189	.850				
	İş yeri Tecrübesi	-.137	-1.628	.105				
	Mesleki Tecrübe	.104	.997	.319				
	Sektör	-.116	-1.897	.059				
	Çalıştığı Pozisyon	.089	1.338	.182				
2	(sabit)		-3.572	.000				
	Cinsiyet	-.029	-.478	.633				
	Yaş	-.025	-.295	.768				
	Eğitim	-.173	-2.377	.018				
	Medeni Durum	.033	.572	.568				
	Eş Çalışma Durumu	.019	.292	.770				
	Çocuk Sayısı	.022	.325	.746	6.216**	.218		
	Gelir Düzeyi	.030	.423	.673				
	İş yeri Tecrübesi	-.082	-1.051	.294				
	Mesleki Tecrübe	.055	.574	.566				
	Sektör	-.048	-.834	.405				
	Çalıştığı Pozisyon	.086	1.414	.159				
	Dışsal Motivasyon	.392	7.055	.000				

**p<.01,*p<.05

4.4.2. Dışsal Motivasyonun Psikolojik Sermayeye Etkisi

Dışsal motivasyonun psikolojik sermayeye etkisini belirlemek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Birinci aşamada demografik değişkenler analize alınmıştır ve elde edilen sonuçlara göre psikolojik sermayenin yaklaşık %5'inin bu değişkenlerle açıklandığı tespit edilmiştir. İkinci aşamada ise dışsal motivasyon modele eklenmiş ve elde edilen modelde psikolojik sermayenin yaklaşık %18'inin açıklandığı görülmüştür. Dışsal motivasyonun etkisine bakıldığında, psikolojik sermayeyi pozitif yönde etkilediği ($\beta=0.369$, $p<.01$) ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, *dışsal motivasyonun psikolojik sermaye üzerinde pozitif bir etkisinin var olduğunu öngören H₂ Hipotezi "Kabul" edilmiştir.*

Tablo 4.5: Dışsal Motivasyonun Psikolojik Sermayeye Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

Model	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	F	R ²
1	(sabit)		11.875	.000		
	Cinsiyet	.038	.575	.566		
	Yaş	.171	1.817	.070		
	Eğitim	-.129	-1.606	.109		
	Medeni Durum	.037	.580	.562		
	Eş Çalışma Durumu	.008	.118	.906	1.348	.052
	Çocuk Sayısı	.028	.380	.704		
	Gelir Düzeyi	.061	.772	.441		
	İş yeri Tecrübesi	-.089	-1.043	.298		
	Mesleki Tecrübe	-.086	-.811	.418		
	Sektör	-.125	-2.019	.044		
	Çalıştığı Pozisyon	-.076	-1.125	.261		
2	(sabit)		5.829	.000		
	Cinsiyet	.081	1.297	.196		
	Yaş	.173	1.977	.049		
	Eğitim	-.141	-1.887	.060		
	Medeni Durum	.048	.809	.419		
	Eş Çalışma Durumu	-.035	-.525	.600	4.945**	.182
	Çocuk Sayısı	.030	.432	.666		
	Gelir Düzeyi	.076	1.030	.304		
	İş yeri Tecrübesi	-.037	-.461	.645		
	Mesleki Tecrübe	-.132	-1.336	.183		
	Sektör	-.060	-1.033	.302		
	Çalıştığı Pozisyon	-.078	-1.246	.214		
	Dışsal Motivasyon	.369	6.498	.000		

**p<.01, *p<.05

4.4.3. Psikolojik Sermayenin İş Tatminine Etkisi

Psikolojik sermayenin iş tatminine etkisini belirlemek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Birinci aşamada demografik değişkenler analize alınmıştır ve elde edilen sonuçlara göre iş tatmininin yaklaşık %7'sinin bu değişkenlerle açıklandığı tespit edilmiştir. İkinci aşamada ise psikolojik sermaye modele eklenmiş ve elde edilen modelde iş tatmininin yaklaşık %17'sinin açıklandığı görülmüştür. Psikolojik sermayenin etkisine bakıldığında, iş tatminini pozitif yönde etkilediği ($\beta=0.333$, $p<.01$) ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, *psikolojik sermayenin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin var olduğunu öngören H₃ Hipotezi “Kabul”* edilmiştir.

Tablo 4.6: Psikolojik Sermayenin İş Tatminine Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

Model	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	F	R ²		
1	(sabit)		1.024	.307				
	Cinsiyet	-.074	-1.128	.260				
	Yaş	-.028	-.296	.767				
	Eğitim	-.161	-2.024	.044				
	Medeni Durum	.021	.340	.734				
	Eş Çalışma Durumu	.064	.924	.356	1.910*	.073		
	Çocuk Sayısı	.020	.274	.784				
	Gelir Düzeyi	.015	.189	.850				
	İş yeri Tecrübesi	-.137	-1.628	.105				
	Mesleki Tecrübe	.104	.997	.319				
	Sektör	-.116	-1.897	.059				
	Çalıştığı Pozisyon	.089	1.338	.182				
2	(sabit)		-2.556	.011				
	Cinsiyet	-.087	-1.400	.163				
	Yaş	-.085	-.958	.339				
	Eğitim	-.118	-1.564	.119				
	Medeni Durum	.009	.153	.878				
	Eş Çalışma Durumu	.062	.937	.350	4.819**	.178		
	Çocuk Sayısı	.011	.155	.877				
	Gelir Düzeyi	-.006	-.076	.940				
	İş yeri Tecrübesi	-.108	-1.350	.178				
	Mesleki Tecrübe	.133	1.346	.180				
	Sektör	-.074	-1.280	.202				
	Çalıştığı Pozisyon	.114	1.817	.070				
Psikolojik Sermaye	.333	5.850	.000					

**p<.01, *p<.05

4.4.4. İçsel Motivasyonun İş Tatminine Etkisi

Birinci aşamada demografik değişkenler analize alınmıştır ve elde edilen sonuçlara göre iş tatmininin yaklaşık %7'sinin bu değişkenlerle açıklandığı tespit edilmiştir. İkinci aşamada ise içsel motivasyon modele eklenmiş ve elde edilen modelde iş tatmininin yaklaşık %24'ünün açıklandığı görülmüştür. İçsel motivasyonun etkisine bakıldığında, iş tatminini pozitif yönde etkilediği ($\beta=0.423$, $p<.01$) ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, *içsel motivasyonun iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin var olduğunu öngören H_4 hipotezi "Kabul" edilmiştir.*

Tablo 4.7: İçsel Motivasyonun İş Tatminine Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

Model	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	F	R ²
1	(sabit)		1,024	,307		
	Cinsiyet	-,074	-1,128	,260		
	Yaş	-,028	-,296	,767		
	Eğitim	-,161	-2,024	,044		
	Medeni Durum	,021	,340	,734		
	Eş Çalışma Durumu	,064	,924	,356		
	Çocuk Sayısı	,020	,274	,784	1.910*	.073
	Gelir Düzeyi	,015	,189	,850		
	İş yeri Tecrübesi	-,137	-1,628	,105		
	Mesleki Tecrübe	,104	,997	,319		
	Sektör	-,116	-1,897	,059		
Çalıştığı Pozisyon	,089	1,338	,182			
2	(sabit)		-3,871	,000		
	Cinsiyet	-,026	-,436	,663		
	Yaş	-,032	-,383	,702		
	Eğitim	-,208	-2,890	,004		
	Medeni Durum	,024	,425	,671		
	Eş Çalışma Durumu	,016	,259	,796		
	Çocuk Sayısı	,035	,529	,597	7.108**	.242
	Gelir Düzeyi	,056	,792	,429		
	İş yeri Tecrübesi	-,069	-,899	,370		
	Mesleki Tecrübe	,031	,325	,746		
	Sektör	-,053	-,942	,347		
Çalıştığı Pozisyon	,083	1,382	,168			
İçsel Motivasyon	,423	7,726	,000			

**p<.01, *p<.05

4.4.5. Psikolojik Sermayenin İçsel Motivasyona Etkisi

İlk aşamada demografik değişkenler analize alınmıştır ve elde edilen sonuçlara göre içsel motivasyonun yaklaşık %5'inin bu değişkenlerle açıklandığı tespit edilmiştir. İkinci aşamada ise psikolojik sermaye modele eklenmiş ve elde edilen modelde içsel motivasyonun yaklaşık %20'sinin açıklandığı görülmüştür. Psikolojik sermayenin etkisine bakıldığında içsel motivasyonu pozitif yönde etkilediği ($\beta=0,406$, $p<.01$) ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, *psikolojik sermayenin içsel motivasyon üzerinde pozitif bir etkisinin var olduğunu öngören H₅ Hipotezi "Kabul" edilmiştir.*

Tablo 4.8: Psikolojik Sermayenin İçsel Motivasyona Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

Model	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	F	R ²
1	(sabit)		12,809	,000		
	Cinsiyet	-,114	-1,709	,089		
	Yaş	,011	,119	,906		
	Eğitim	,113	1,411	,159		
	Medeni Durum	-,007	-,106	,916		
	Eş Çalışma Durumu	,113	1,610	,109	1.360	.053
	Çocuk Sayısı	-,036	-,479	,632		
	Gelir Düzeyi	-,098	-1,241	,216		
	İş yeri Tecrübesi	-,161	-1,891	,060		
	Mesleki Tecrübe	,174	1,642	,102		
	Sektör	-,149	-2,420	,016		
	Çalıştığı Pozisyon	,014	,203	,840		
2	(sabit)		7,064	,000		
	Cinsiyet	-,130	-2,120	,035		
	Yaş	-,058	-,672	,502		
	Eğitim	,165	2,242	,026		
	Medeni Durum	-,022	-,372	,710		
	Eş Çalışma Durumu	,110	1,706	,089	5,872**	.209
	Çocuk Sayısı	-,047	-,691	,490		
	Gelir Düzeyi	-,123	-1,696	,091		
	İş yeri Tecrübesi	-,125	-1,600	,111		
	Mesleki Tecrübe	,209	2,150	,032		
	Sektör	-,099	-1,735	,084		
	Çalıştığı Pozisyon	,044	,718	,473		
Psikolojik Sermaye	,406	7,254	,000			

**p<.01, *p<.05

4.4.6. Dışsal Motivasyonun Performansa Etkisi

İlk aşamada demografik değişkenler analize alınmıştır ve elde edilen sonuçlara göre performansın yaklaşık %8'inin bu değişkenlerle açıklandığı tespit edilmiştir. İkinci aşamada ise dışsal motivasyon modele eklenmiş ve elde edilen modelde performansın yaklaşık %22'sinin açıklandığı görülmüştür. Dışsal motivasyonun etkisine bakıldığında performansı pozitif yönde etkilediği ($\beta=0.381$, $p<.01$) ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, *dışsal motivasyonun performans üzerinde pozitif bir etkisinin var olduğunu öngören H_6 Hipotezi "Kabul" edilmiştir.*

Tablo 4.9: Dışsal Motivasyonun Performansa Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

Model	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	F	R ²		
1	(sabit)		13,223	,000				
	Cinsiyet	,001	,015	,988				
	Yaş	,128	1,379	,169				
	Eğitim	-,141	-1,791	,074				
	Medeni Durum	,070	1,119	,264				
	Eş Çalışma Durumu	,138	1,995	,047	2,309*	.087		
	Çocuk Sayısı	-,013	-,181	,857				
	Gelir Düzeyi	,107	1,388	,166				
	İş yeri Tecrübesi	-,112	-1,342	,181				
	Mesleki Tecrübe	-,087	-,834	,405				
	Sektör	-,157	-2,591	,010				
Çalıştığı Pozisyon	-,013	-,192	,848					
2	(sabit)		6,802	,000				
	Cinsiyet	,045	,740	,460				
	Yaş	,130	1,520	,130				
	Eğitim	-,154	-2,112	,036				
	Medeni Durum	,081	1,410	,160				
	Eş Çalışma Durumu	,094	1,459	,146	6,439**	.224		
	Çocuk Sayısı	-,012	-,170	,865				
	Gelir Düzeyi	,123	1,715	,087				
	İş yeri Tecrübesi	-,059	-,754	,452				
	Mesleki Tecrübe	-,134	-1,396	,164				
	Sektör	-,091	-1,595	,112				
Çalıştığı Pozisyon	-,015	-,248	,804					
Dışsal Motivasyon	,381	6,889	,000					

**p<.01, *p<.05

4.4.7. Psikolojik Sermayenin Performansa Etkisi

İlk aşamada demografik değişkenler analize alınmıştır ve elde edilen sonuçlara göre performansın yaklaşık %8'inin bu değişkenlerle açıklandığı tespit edilmiştir. İkinci aşamada ise psikolojik sermaye modele eklenmiş ve elde edilen modelde performansın yaklaşık %35'inin açıklandığı görülmüştür. Psikolojik sermayenin etkisine bakıldığında performansı pozitif yönde etkilediği ($\beta=0.531$ $p<.01$) ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, *psikolojik sermayenin performans üzerinde pozitif bir etkisinin var olduğunu öngören H₇ Hipotezi "Kabul" edilmiştir.*

Tablo 4.10: Psikolojik Sermayenin Performansa Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

Model	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	F	R ²		
1	(sabit)		13,223	,000				
	Cinsiyet	,001	,015	,988				
	Yaş	,128	1,379	,169				
	Eğitim	-,141	-1,791	,074				
	Medeni Durum	,070	1,119	,264				
	Eş Çalışma Durumu	,138	1,995	,047	2,309*	.087		
	Çocuk Sayısı	-,013	-,181	,857				
	Gelir Düzeyi	,107	1,388	,166				
	İş yeri Tecrübesi	-,112	-1,342	,181				
	Mesleki Tecrübe	-,087	-,834	,405				
	Sektör	-,157	-2,591	,010				
	Çalıştığı Pozisyon	-,013	-,192	,848				
2	(sabit)		6,532	,000				
	Cinsiyet	-,019	-,351	,726				
	Yaş	,037	,467	,641				
	Eğitim	-,073	-1,089	,277				
	Medeni Durum	,050	,955	,340				
	Eş Çalışma Durumu	,133	2,291	,023	12,182**	.354		
	Çocuk Sayısı	-,028	-,458	,647				
	Gelir Düzeyi	,075	1,150	,251				
	İş yeri Tecrübesi	-,065	-,921	,358				
	Mesleki Tecrübe	-,041	-,468	,640				
	Sektör	-,091	-1,765	,079				
	Çalıştığı Pozisyon	,027	,493	,622				
Psikolojik Sermaye	,531	10,508	,000					

**p<.01, *p<.05

4.4.8. İçsel Motivasyonun Performansa Etkisi

İlk aşamada demografik değişkenler analize alınmıştır ve elde edilen sonuçlara göre performansın yaklaşık %8'inin bu değişkenlerle açıklandığı tespit edilmiştir. İkinci aşamada ise içsel motivasyon modele eklenmiş ve elde edilen modelde performansın yaklaşık %26'sının açıklandığı görülmüştür. İçsel motivasyonun etkisine bakıldığında performansı pozitif yönde etkilediği ($\beta=0.439$, $p<.01$) ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, *içsel motivasyonun performans üzerinde pozitif bir etkisinin var olduğunu öngören H_8 Hipotezi "Kabul" edilmiştir.*

Tablo 4.11: İçsel Motivasyonun Performansa Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

Model	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	F	R ²		
1	(sabit)		13,223	,000				
	Cinsiyet	,001	,015	,988				
	Yaş	,128	1,379	,169				
	Eğitim	-,141	-1,791	,074				
	Medeni Durum	,070	1,119	,264				
	Eş Çalışma Durumu	,138	1,995	,047	2,309*	.087		
	Çocuk Sayısı	-,013	-,181	,857				
	Gelir Düzeyi	,107	1,388	,166				
	İş yeri Tecrübesi	-,112	-1,342	,181				
	Mesleki Tecrübe	-,087	-,834	,405				
	Sektör	-,157	-2,591	,010				
Çalıştığı Pozisyon	-,013	-,192	,848					
2	(sabit)		6,591	,000				
	Cinsiyet	,051	,864	,389				
	Yaş	,123	1,479	,140				
	Eğitim	-,191	-2,691	,008				
	Medeni Durum	,072	1,301	,194				
	Eş Çalışma Durumu	,088	1,416	,158	8,181**	.269		
	Çocuk Sayısı	,002	,037	,971				
	Gelir Düzeyi	,150	2,160	,032				
	İş yeri Tecrübesi	-,042	-,551	,582				
	Mesleki Tecrübe	-,163	-1,740	,083				
	Sektör	-,092	-1,666	,097				
Çalıştığı Pozisyon	-,019	-,315	,753					
İçsel Motivasyon	,439	8,158	,000					

**p<.01, *p<.05

4.4.9. Dışsal Motivasyonun İçsel Motivasyona Etkisi

İlk aşamada demografik değişkenler analize alınmıştır ve elde edilen sonuçlara göre içsel motivasyonun yaklaşık %5'inin bu değişkenlerle açıklandığı tespit edilmiştir. İkinci aşamada ise dışsal motivasyon modele eklenmiş ve elde edilen modelde içsel motivasyonun yaklaşık %69'unun açıklandığı görülmüştür. Dışsal motivasyonun etkisine bakıldığında içsel motivasyonu pozitif yönde etkilediği ($\beta=0.825$, $p<.01$) ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, *dışsal motivasyonun içsel motivasyon üzerinde pozitif bir etkisinin var olduğunu öngören H₉ Hipotezi "Kabul" edilmiştir.*

Tablo 4.12: Dışsal Motivasyonun İçsel Motivasyona Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

Model	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	F	R ²
1	(sabit)		12,809	,000		
	Cinsiyet	-,114	-1,709	,089		
	Yaş	,011	,119	,906		
	Eğitim	,113	1,411	,159		
	Medeni Durum	-,007	-,106	,916		
	Eş Çalışma Durumu	,113	1,610	,109	1,360	.053
	Çocuk Sayısı	-,036	-,479	,632		
	Gelir Düzeyi	-,098	-1,241	,216		
	İş yeri Tecrübesi	-,161	-1,891	,060		
	Mesleki Tecrübe	,174	1,642	,102		
	Sektör	-,149	-2,420	,016		
	Çalıştığı Pozisyon	,014	,203	,840		
2	(sabit)		2,573	,011		
	Cinsiyet	-,019	-,492	,623		
	Yaş	,016	,302	,763		
	Eğitim	,086	1,897	,059		
	Medeni Durum	,018	,501	,617		
	Eş Çalışma Durumu	,017	,436	,663		
	Çocuk Sayısı	-,032	-,759	,448	51,651**	.699
	Gelir Düzeyi	-,065	-1,456	,147		
	İş yeri Tecrübesi	-,045	-,923	,357		
	Mesleki Tecrübe	,071	1,178	,240		
	Sektör	-,005	-,154	,877		
	Çalıştığı Pozisyon	,008	,220	,826		
Dışsal Motivasyon	,825	23,936	,000			

**p<.01, *p<.05

4.4.10. İş Tatmininin Performansa Etkisi

İlk aşamada demografik değişkenler analize alınmıştır ve elde edilen sonuçlara göre performansın yaklaşık %8'inin bu değişkenlerle açıklandığı tespit edilmiştir. İkinci aşamada ise iş tatmini modele eklenmiş ve elde edilen modelde performansın yaklaşık %26'sının açıklandığı görülmüştür. İş tatmininin etkisine bakıldığında performansı pozitif yönde etkilediği ($\beta=0.434$, $p<.01$) ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, *iş tatmininin performans üzerinde pozitif bir etkisinin var olduğunu öngören H_{10} Hipotezi "Kabul" edilmiştir.*

Tablo 4.13: İş Tatmininin Performansa Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

Model	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	F	R ²		
1	(sabit)		13,223	,000				
	Cinsiyet	,001	,015	,988				
	Yaş	,128	1,379	,169				
	Eğitim	-,141	-1,791	,074				
	Medeni Durum	,070	1,119	,264				
	Eş Çalışma Durumu	,138	1,995	,047	2,309*	.087		
	Çocuk Sayısı	-,013	-,181	,857				
	Gelir Düzeyi	,107	1,388	,166				
	İş yeri Tecrübesi	-,112	-1,342	,181				
	Mesleki Tecrübe	-,087	-,834	,405				
	Sektör	-,157	-2,591	,010				
	Çalıştığı Pozisyon	-,013	-,192	,848				
2	(sabit)		14,149	,000				
	Cinsiyet	,033	,562	,575				
	Yaş	,140	1,674	,095				
	Eğitim	-,071	-,998	,319				
	Medeni Durum	,060	1,077	,283				
	Eş Çalışma Durumu	,110	1,763	,079	7,858**	.261		
	Çocuk Sayısı	-,022	-,334	,739				
	Gelir Düzeyi	,101	1,448	,149				
	İş yeri Tecrübesi	-,053	-,697	,487				
	Mesleki Tecrübe	-,132	-1,406	,161				
	Sektör	-,107	-1,942	,053				
	Çalıştığı Pozisyon	-,051	-,859	,391				
İş Tatmini	,434	7,939	,000					

**p<.01,*p<.05

4.4.11. Dışsal Motivasyonun Performansa Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü

Dışsal motivasyonun performans üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolünü test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.14’de sunulmaktadır.

Tablo 4.14: Dışsal Motivasyonun Performansa Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	İş Tatmini		Performans		Performans	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
(sabit)		-		6,802**		8.274**
		3.572**				
Cinsiyet	-.029	-.478	,045	,740	.055	.953
Yaş	-.025	-.295	,130	1,520	.138	1.715
Eğitim	-.173	-2.377*	-,154	-2,112*	-.096	-1.380
Medeni Durum	.033	.572	,081	1,410	.070	1.290
Eş Çalışma Durumu	.019	.292	,094	1,459	.087	1.442
Çocuk Sayısı	.022	.325	-,012	-,170	-.019	-.295
Gelir Düzeyi	.030	.423	,123	1,715	.113	1.666
İş yeri Tecrübesi	-.082	-1.051	-,059	-,754	-.031	-.425
Mesleki Tecrübe	.055	.574	-,134	-1,396	-.153	-1.681
Sektör	-.048	-.834	-,091	-1,595	-.075	-1.392
Çalıştığı Pozisyon	.086	1.414	-,015	-,248	-.044	-.761
Dışsal Motivasyon	.392	7.055**	,381	6,889**	.250	4.404**
İş Tatmini					.333	5.789**
F	6.216**		6,439**		9.246**	
R²	.218		.224		.31	

**p<.01,*p<.05

Tablo 4.14’den anlaşılacağı üzere, dışsal motivasyonun performans üzerindeki etkisi 3.Modelde anlamlı olduğu için iş tatmininin *kısmi aracılık rolü* olduğu tespit edilmiştir. *Dışsal motivasyon ve performans arasındaki ilişkiye iş tatmininin*

aracılık ettiğini öngören H_{11a} Hipotezi “Kabul” edilmiştir. t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan *anlamlı* olduğu görülmektedir ($t=5,789$, $p< 0.01$).Yapılan Sobel Testi sonucunda (Sobel $z=4.475$, $p< 0.01$) bu aracılık etkisinin *anlamlı* olduğu ortaya çıkarılmıştır.

4.4.12. İçsel Motivasyonun Performansa Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü

İçsel motivasyonun performansa etkisinde iş tatminin aracılık rolünü test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.15’te sunulmaktadır.

Tablo 4.15: İçsel Motivasyonun Performansa Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	İş Tatmini		Performans		Performans	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
(sabit)		-3,871**		6,591**		7.920**
Cinsiyet	-,026	-,436	,051	,864	.059	1.044
Yaş	-,032	-,383	,123	1,479	.132	1.672
Eğitim	-,208	-2,890**	-,191	-2,691**	-,128	-1.870
Medeni Durum	,024	,425	,072	1,301	.065	1.227
Eş Çalışma Durumu	,016	,259	,088	1,416	.083	1.401
Çocuk Sayısı	,035	,529	,002	,037	-,008	-,130
Gelir Düzeyi	,056	,792	,150	2,160*	.134	2.009*
İş yeri Tecrübesi	-,069	-,899	-,042	-,551	-,021	-,291
Mesleki Tecrübe	,031	,325	-,163	-1,740	-,172	-1.926
Sektör	-,053	-,942	-,092	-1,666	-,076	-1.443
Çalıştığı Pozisyon	,083	1,382	-,019	-,315	-,043	-,768
İçsel Motivasyon	,423	7,726**	,439	8,158**	.312	5.502**
İş Tatmini					.299	5.208**
F	7.108**		8,181**		10,377**	
R²	.242		.269		.336	

**p<.01,*p<.05

Tablo 4.15'ten anlaşılacağı üzere içsel motivasyonun performans üzerindeki etkisi 3.Modelde anlamlı olduğu için iş tatmininin *kısmi aracılık rolü* olduğu tespit edilmiştir. *İçsel motivasyon ve performans arasındaki ilişkiye iş tatmininin aracılık ettiğini öngören H_{11b} Hipotezi “Kabul” edilmiştir.* t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan *anlamlı* olduğu görülmektedir (t=5.208, p< 0.01). Yapılan Sobel Testi sonucunda (Sobel z=4.319, p< 0.01) bu aracılık etkisinin *anlamlı* olduğu ortaya çıkarılmıştır.

4.4.13. Psikolojik Sermayenin Performansa Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü

Psikolojik sermayenin performansa etkisinde iş tatmininin aracılık rolünü test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.16 'da sunulmaktadır.

Tablo 4.16: Psikolojik Sermayenin Performansa Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	İş Tatmini	Performans	Performans	Performans	Performans	Performans
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
(sabit)		-		6,532**		7,659**
		2,556**				
Cinsiyet	-.087	-1.400	-,019	-,351	,005	,104
Yaş	-.085	-,958	,037	,467	,061	,816
Eğitim	-,118	-1,564	-,073	-1,089	-,039	-,615
Medeni Durum	,009	,153	,050	,955	,047	,955
Eş Çalışma Durumu	,062	,937	,133	2,291*	,116	2,094*
Çocuk Sayısı	,011	,155	-,028	-,458	-,031	-,536
Gelir Düzeyi	-,006	-,076	,075	1,150	,077	1,238
İş yeri Tecrübesi	-,108	-1,350	-,065	-,921	-,034	-,512
Mesleki Tecrübe	,133	1,346	-,041	-,468	-,079	-,947
Sektör	-,074	-1,280	-,091	-1,765	-,070	-1,423
Çalıştığı Pozisyon	,114	1,817	,027	,493	-,005	-,095
Psikolojik Sermaye	,333	5,850**	,531	10,508**	,436	8,562**
İş Tatmini					,285	5,540**
F	4,819**		2,182**		14,856**	
R²	,178		,354		,392	

**p<.01, *p<.05

Tablo 4.16'dan anlaşılacağı üzere, psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisi 3.Modelde anlamlı olduğu için iş tatmininin *kısmi aracılık rolü* olduğu tespit edilmiştir. *Psikolojik sermaye ve performans arasındaki ilişkiye iş tatmininin aracılık ettiğini öngören H_{11c} Hipotezi "Kabul" edilmiştir.* t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan *anlamlı* olduğu görülmektedir (t=5,540, p< 0.01).Yapılan Sobel Testi sonucunda (Sobel z=4.022, p< 0.01) bu aracılık etkisinin *anlamlı* olduğu ortaya çıkarılmıştır.

4.4.14. Dışsal Motivasyonun İş Tatminine Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü

Dışsal motivasyonun iş tatminine etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolünü test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.Analiz sonuçları Tablo 4.17'de sunulmaktadır.

Tablo 4.17: Dışsal Motivasyonun İş Tatminine Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	İçsel Motivasyon	İş tatmini	İş tatmini	İş tatmini	İş tatmini	İş tatmini
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
(sabit)		2,573**		-3.572**		-4,090**
Cinsiyet	-,019	-,492	-.029	-.478	-,023	-,389
Yaş	,016	,302	-.025	-.295	-,030	-,360
Eğitim	,086	1,897	-.173	-2.377*	-,200	-2,772**
Medeni Durum	,018	,501	.033	.572	,027	,483
Eş Çalışma Durumu	,017	,436	.019	.292	,013	,211
Çocuk Sayısı	-,032	-,759	.022	.325	,032	,479
Gelir Düzeyi	-,065	-1,456	.030	.423	,051	,714
İş yeri Tecrübesi	-,045	-,923	-.082	-1.051	-,068	-,886
Mesleki Tecrübe	,071	1,178	.055	.574	,033	,351
Sektör	-,005	-,154	-.048	-.834	-,046	-,818
Çalıştığı Pozisyon	,008	,220	.086	1.414	,084	1,395
Dışsal Motivasyon	,825	23,936**	.392	7.055**	,135	1,392
İçsel Motivasyon					,312	3,214**
F	51,651**		6.216**		6.733**	
R²	.699		.218		.248	

**p<.01,*p<.05

Tablo 4.17’den anlaşılacağı üzere, dışsal motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisi 3.Modelde anlamlı olduğu için içsel motivasyonun *tam aracılık rolü* olduğu tespit edilmiştir. *Dışsal motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkiye içsel motivasyonun aracılık ettiğini öngören H12a Hipotezi “Kabul”* edilmiştir. t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan *anlamlı* olduğu görülmektedir (t=3,214, p< 0.01). Yapılan Sobel testi sonucunda (Sobel z=3.185, p< 0.01) bu aracılık etkisinin *anlamlı* olduğu ortaya çıkarılmıştır.

4.4.15. Dışsal Motivasyonun Performansa Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü

Dışsal motivasyonun performansa etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolünü test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.18’de sunulmaktadır.

Tablo 4.18: Dışsal Motivasyonun Performansa Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	İçsel Motivasyon	Performans	Performans	Performans	Performans	Performans
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
(sabit)		2,573*		6,802**		6,279**
Cinsiyet	-,019	-,492	,045	,740	,052	,884
Yaş	,016	,302	,130	1,520	,124	1,489
Eğitim	,086	1,897	-,154	-2,112*	-,187	-2,628**
Medeni Durum	,018	,501	,081	1,410	,074	1,325
Eş Çalışma Durumu	,017	,436	,094	1,459	,087	1,392
Çocuk Sayısı	-,032	-,759	-,012	-,170	,001	,014
Gelir Düzeyi	-,065	-1,456	,123	1,715	,148	2,119*
İş yeri Tecrübesi	-,045	-,923	-,059	-,754	-,041	-,544
Mesleki Tecrübe	,071	1,178	-,134	-1,396	-,162	-1,726
Sektör	-,005	-,154	-,091	-1,595	-,088	-1,602
Çalıştığı Pozisyon	,008	,220	-,015	-,248	-,018	-,310
Dışsal Motivasyon	,825	23,936**	,381	6,889**	,060	,633
İçsel Motivasyon					,389	4,072**
F	51.651**		6,439**		7.565**	
R²	.699		.224		.270	

**p<.01,*p<.05

Tablo 4.18’den anlaşılacağı üzere, dışsal motivasyonun performans üzerindeki etkisi 3.Modelde anlamlı olduğu için içsel motivasyonun *tam aracılık rolü* olduğu tespit edilmiştir. *Dışsal motivasyon ve performans arasındaki ilişkiye içsel motivasyonun aracılık ettiğini öngören H_{12b} Hipotezi “Kabul”* edilmiştir. t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan *anlamlı* olduğu görülmektedir (t=4,072 p< 0.01). Yapılan Sobel Testi sonucunda (Sobel z=4.014, p< 0.01) bu aracılık etkisinin *anlamlı* olduğu ortaya çıkarılmıştır.

4.4.16. Psikolojik Sermayenin Performansa Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü

Psikolojik sermayenin performansa etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolünü test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.19’da sunulmaktadır.

Tablo 4.19: Psikolojik Sermayenin Performansa Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	İçsel Motivasyon	Performans	Performans	Performans	Performans	Performans
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
(sabit)		7,064**		6,532**		4,262
Cinsiyet	-,130	-2,120*	-,019	-,351	,015	,286
Yaş	-,058	-,672	,037	,467	,052	,695
Eğitim	,165	2,242*	-,073	-1,089	-,117	-1,813
Medeni Durum	-,022	-,372	,050	,955	,056	1,113
Eş Çalışma Durumu	,110	1,706	,133	2,291*	,104	1,857
Çocuk Sayısı	-,047	-,691	-,028	-,458	-,016	-,265
Gelir Düzeyi	-,123	-1,696	,075	1,150	,108	1,716
İş yeri Tecrübesi	-,125	-1,600	-,065	-,921	-,032	-,466
Mesleki Tecrübe	,209	2,150*	-,041	-,468	-,097	-1,143
Sektör	-,099	-1,735	-,091	-1,765	-,064	-1,301
Çalıştığı Pozisyon	,044	,718	,027	,493	,016	,293
Psikolojik Sermaye	,406	7,254**	,531	10,508**	,423	7,987**
İçsel Motivasyon					,267	5,046**
F	5.872**		12.182**		14.235**	
R²	.209		.354		.410	

**p<.01,*p<.05

Tablo 4.19'dan anlaşılacağı üzere, psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisi 3.Modelde anlamlı olduğu için içsel motivasyonun *kısmi aracılık rolü* olduğu tespit edilmiştir. *Psikolojik sermaye ve performans arasındaki ilişkiye içsel motivasyonun aracılık ettiğini öngören H_{12c} Hipotezi “Kabul” edilmiştir.* t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan *anlamlı* olduğu görülmektedir (t=5,046, p< 0.01). Yapılan Sobel Testi sonucunda (Sobel z=4.142, p< 0.01) bu aracılık etkisinin *anlamlı* olduğu ortaya çıkarılmıştır.

4.4.17. Psikolojik Sermayenin İş Tatminine Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü

Psikolojik sermayenin iş tatminine etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolünü test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.20'de sunulmaktadır.

Tablo 4.20: Psikolojik Sermayenin İş Tatminine Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	İçsel Motivasyon	İş Tatmini	İş Tatmini	İş Tatmini	İş Tatmini	İş Tatmini
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
(sabit)		7,064**		-2.556*		7,659**
Cinsiyet	-,130	-2,120*	-.087	-1.400	,005	,104
Yaş	-,058	-,672	-.085	-.958	,061	,816
Eğitim	,165	2,242*	-.118	-1.564	-,039	-,615
Medeni Durum	-,022	-,372	.009	.153	,047	,955
Eş Çalışma Durumu	,110	1,706	.062	.937	,116	2,094*
Çocuk Sayısı	-,047	-,691	.011	.155	-,031	-,536
Gelir Düzeyi	-,123	-1,696	-.006	-.076	,077	1,238
İş yeri Tecrübesi	-,125	-1,600	-.108	-1.350	-,034	-,512
Mesleki Tecrübe	,209	2,150*	.133	1.346	-,079	-,947
Sektör	-,099	-1,735	-.074	-1.280	-,070	-1,423
Çalıştığı Pozisyon	,044	,718	.114	1.817	-,005	-,095
Psikolojik Sermaye	,406	7,254**	.333	5.850**	,436	8,562**
İçsel Motivasyon					,285	5,540**
F	5.872**		4.819**		14.856**	
R²	.209		.178		.421	

**p<.01, *p<.05

Tablo 4.20’den anlaşılacağı üzere, psikolojik sermayenin iş tatmini üzerindeki etkisi 3.Modelde anlamlı olduğu için içsel motivasyonun *kısmi aracılık rolü* olduğu tespit edilmiştir. *Psikolojik sermaye ve iş tatmini arasındaki ilişkiye içsel motivasyonun aracılık ettiğini öngören H_{12ç} Hipotezi “Kabul”* edilmiştir. t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan *anlamlı* olduğu görülmektedir (t=5,540, p< 0.01). Yapılan Sobel Testi sonucunda (Sobel z=4.402, p< 0.01) bu aracılık etkisinin *anlamlı* olduğu ortaya çıkarılmıştır.

4.4.18. Dışsal Motivasyonun İş Tatminine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü

Dışsal motivasyonun iş tatminine etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolünü test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.21’de sunulmaktadır.

Tablo 4.21: Dışsal Motivasyonun İş Tatminine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	Psikolojik Sermaye		İş Tatmini		İş Tatmini	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
(sabit)		5.829**		-3.572**		-4,701**
Cinsiyet	.081	1.297	-.029	-.478	-,047	-,783
Yaş	.173	1.977*	-.025	-.295	-,063	-,749
Eğitim	-.141	-1.887	-.173	-2.377*	-,143	-1,989*
Medeni Durum	.048	.809	.033	.572	,023	,400
Eş Çalışma Durumu	-.035	-.525	.019	.292	,026	,419
Çocuk Sayısı	.030	.432	.022	.325	,015	,233
Gelir Düzeyi	.076	1.030	.030	.423	,014	,197
İş yeri Tecrübesi	-.037	-.461	-.082	-1.051	-,074	-,970
Mesleki Tecrübe	-.132	-1.336	.055	.574	,084	,891
Sektör	-.060	-1.033	-.048	-.834	-,034	-,616
Çalıştığı Pozisyon	-.078	-1.246	.086	1.414	,103	1,728
Dışsal Motivasyon	.369	6.498**	.392	7.055**	,311	5,331**
Psikolojik Sermaye					,218	3,738**
F	6.216**		4.945**		7.092**	
R²	.218		.182		.257	

**p<.01, *p<.05

Tablo 4.21’den anlaşılacağı üzere, dışsal motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisi 3.Modelde anlamlı olduğu için iş tatmininin *kısmi aracılık rolü* olduğu tespit edilmiştir. *Dışsal motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkiye psikolojik sermayenin aracılık ettiğini öngören H_{13a} Hipotezi “Kabul”* edilmiştir. t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan *anlamlı* olduğu görülmektedir (t=3,738, p< 0.01). Yapılan Sobel Testi sonucunda (Sobel z=3.240, p< 0.01) bu aracılık etkisinin *anlamlı* olduğu ortaya çıkarılmıştır.

4.4.19. Dışsal Motivasyonun Performansa Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü

Dışsal motivasyonun performansa etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolünü test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.22’de sunulmaktadır.

Tablo 4.22: Dışsal Motivasyonun Performansa Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	Psikolojik Sermaye		Performans		Performans	
	Beta	T	Beta	t	Beta	T
(sabit)		5.829**		6,802**		4,348
Cinsiyet	.081	1.297	,045	,740	,008	,156
Yaş	.173	1.977*	,130	1,520	,052	,675
Eğitim	-.141	-1.887	-,154	-2,112	-,090	-1,384
Medeni Durum	.048	.809	,081	1,410	,059	1,164
Eş Çalışma Durumu	-.035	-.525	,094	1,459	,109	1,918
Çocuk Sayısı	.030	.432	-,012	-,170	-,025	-,418
Gelir Düzeyi	.076	1.030	,123	1,715	,089	1,392
İş yeri Tecrübesi	-.037	-.461	-,059	-,754	-,042	-,608
Mesleki Tecrübe	-.132	-1.336	-,134	-1,396	-,075	-,872
Sektör	-.060	-1.033	-,091	-1,595	-,063	-1,255
Çalıştığı Pozisyon	-.078	-1.246	-,015	-,248	,020	,371
Dışsal Motivasyon	.369	6.498**	,381	6,889**	,214	4,056**
Psikolojik Sermaye					,452	8,544**
F	4.945**		6,439**		13.162**	
R²	.182		.224		.391	

**p<.01, *p<.05

Tablo 4.22’den anlaşılacağı üzere, dışsal motivasyonun performans üzerindeki etkisi 3.Modelde anlamlı olduğu için psikolojik sermayenin *kısmi aracılık rolü* olduğu tespit edilmiştir. *Dışsal motivasyon ve performans arasındaki ilişkiye psikolojik sermayenin aracılık ettiğini öngören H_{13b} Hipotezi “Kabul” edilmiştir.* t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan *anlamlı* olduğu görülmektedir (t=8,544, p< 0.01).Yapılan Sobel Testi sonucunda (Sobel z=5.172, p<0.01) bu aracılık etkisinin *anlamlı* olduğu ortaya çıkarılmıştır.

4.4.20. Dışsal Motivasyonun İçsel Motivasyona Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü

Dışsal motivasyonun içsel motivasyona etkinde psikolojik sermayenin aracılık rolünü test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.23’de sunulmaktadır.

Tablo 4.23: Dışsal Motivasyonun İçsel Motivasyona Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	Psikolojik Sermaye		İçsel Motivasyon		İçsel Motivasyon	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
(sabit)		5.829**		2,573**		1,393
Cinsiyet	.081	1.297	-,019	-,492	-,028	-,751
Yaş	.173	1.977*	,016	,302	-,004	-,078
Eğitim	-,141	-1.887	,086	1,897	,102	2,283**
Medeni Durum	.048	.809	,018	,501	,012	,351
Eş Çalışma Durumu	-,035	-,525	,017	,436	,021	,546
Çocuk Sayısı	.030	.432	-,032	-,759	-,035	-,856
Gelir Düzeyi	.076	1.030	-,065	-1,456	-,074	-1,679
İş yeri Tecrübesi	-,037	-,461	-,045	-,923	-,040	-,849
Mesleki Tecrübe	-,132	-1.336	,071	1,178	,086	1,454
Sektör	-,060	-1.033	-,005	-,154	,002	,045
Çalıştığı Pozisyon	-,078	-1.246	,008	,220	,017	,466
Dışsal Motivasyon	.369	6.498**	,825	23,936**	,782	21,442**
Psikolojik Sermaye					,116	3,190**
F	4.945**		51.651**		50.099**	
R²	.182		.699		.710	

**p<.01,*p<.05

Tablo 4.23'den anlaşılacağı üzere, dışsal motivasyonun içsel motivasyon üzerindeki etkisi 3.Modelde anlamlı olduğu için psikolojik sermayenin *kısmi aracılık rolü* olduğu tespit edilmiştir. *Dışsal motivasyon ve içsel motivasyon arasındaki ilişkiye psikolojik sermayenin aracılık ettiğini öngören H_{13c} Hipotezi “Kabul” edilmiştir.*t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan *anlamlı* olduğu görülmektedir (t=3,190, p< 0.01). Yapılan Sobel Testi sonucunda (Sobel z=2,863, p< 0.01) bu aracılık etkisinin *anlamlı* olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 4.24: Araştırma Modeline Ait Hipotezlerin Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H₁: İş görenlerin dışsal motivasyonu iş tatminini pozitif yönde etkiler.	Kabul
H₂: İş görenlerin dışsal motivasyonu psikolojik sermayelerini pozitif yönde etkiler.	Kabul
H₃: İş görenlerin psikolojik sermayeleri iş tatminini pozitif yönde etkiler.	Kabul
H₄: İş görenlerin içsel motivasyonu iş tatminini pozitif yönde etkiler.	Kabul
H₅: İş görenlerin psikolojik sermayeleri içsel motivasyonunu pozitif yönde etkiler.	Kabul
H₆: İş görenlerin dışsal motivasyonu performanslarını pozitif yönde etkiler.	Kabul
H₇: İş görenlerin psikolojik sermayeleri performanslarını pozitif yönde etkiler.	Kabul
H₈: İş görenlerin içsel motivasyonu performanslarını pozitif yönde etkiler.	Kabul
H₉: İş görenlerin dışsal motivasyonu içsel motivasyonlarını pozitif yönde etkiler.	Kabul
H₁₀: İş görenlerin iş tatmini performanslarını pozitif yönde etkiler.	Kabul
H_{11a}: İş görenlerin dışsal motivasyonları ile performansları arasındaki ilişkide iş tatmini aracılık rolü oynar.	Kabul
H_{11b}: İş görenlerin içsel motivasyonları ile performansları arasındaki ilişkide iş tatmini aracılık rolü oynar.	Kabul
H_{11c}: İş görenlerin psikolojik sermayeleri ile performansları arasındaki ilişkide iş tatmini aracılık rolü oynar.	Kabul
H_{12a}: İş görenlerin dışsal motivasyonları ile iş tatmini arasındaki ilişkide içsel motivasyon aracılık rolü oynar.	Kabul
H_{12b}: İş görenlerin dışsal motivasyonları ile performansları arasındaki ilişkide içsel motivasyon aracılık rolü oynar.	Kabul
H_{12c}: İş görenlerin psikolojik sermayeleri ile performansları arasındaki ilişkide içsel motivasyon aracılık rolü oynar.	Kabul
H_{12ç}: İş görenlerin psikolojik sermayeleri ile iş tatmini arasındaki ilişkide içsel motivasyon aracılık rolü oynar.	Kabul
H_{13a}: İş görenlerin dışsal motivasyonları ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermaye aracılık rolü oynar.	Kabul
H_{13b}: İş görenlerin dışsal motivasyonları ile performansları arasındaki ilişkide psikolojik sermaye aracılık rolü oynar.	Kabul
H_{13c}: İş görenlerin dışsal motivasyonları ile içsel motivasyonları arasındaki ilişkide psikolojik sermaye aracılık rolü oynar.	Kabul

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ

Örgütlerin genel başarısı için iş görenlerin ve yöneticilerin başarısının önemli olduğu göz ardı edilemez. Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri için en önemli kaynak insan unsuru olmaktadır. Örgütlerin varlıklarının ve rekabet üstünlüklerinin devamı için iş görenlerinin ve yöneticilerinin özelliklerini, tutum ve davranışlarını bilmeleri ve bunları pozitif yönde geliştirebilmeleri gerekmektedir. İş görenlerini iyi tanıyan ve seçebilen örgütler onların, iş tatmin düzeylerini ve performanslarını doğru ölçebilmeli ve bunları geliştirebilecek yöntemler ve stratejiler belirleyebilmelidir. Ayrıca, hangi motivasyon araçları ile motive olabileceklerini de tespit etmelidirler. Farklı sektör ve koşullarda yapılan araştırmalar örgütlere yol gösterici olacaktır.

Araştırma sonuçları hipotezler bağlamında ele alındığında, on üç hipotez ve alt hipotezlerin de desteklendiği gözlenmektedir. Bu bağlamda H₁ hipotez sonuçları, iş görenlerin dışsal motivasyonunun iş tatminini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Çünkü iş görenlere ihtiyaçları halinde izin verilmesi, çalışma ortamının uygun olması, yeme-içme gibi imkanların ücretsiz sağlanması, iş yerindeki araç ve gereçlerin yeterli olması, çalışanlarla ilişkilerin iyi olması, eğitim olanaklarının sağlanması, çalışılan işletmenin ilerleyen zamanlarda daha iyi duruma geleceğine inanılması, yöneticilerle ilişkilerin iyi olması, terfi imkanının olması, yöneticinin anlaşmazlıkları çözümlmek için yardımcı olması, ekstra ücret ödemeleri, ödüller, çalışma arkadaşlarının desteği, emeklilik garantisinin olması ve alınan ücretin miktarı gibi dışsal motivasyon faktörleri, iş görenlerin iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. İş görenler bu dışsal motivasyon faktörleri ile motive edildiklerinde, yaptıkları işe karşı istekleri ve harekete geçme gücü artmakta, dolayısıyla yaptıkları işten memnuniyetleri ve iş tatmin düzeyleri de artmaktadır. İş tatmin düzeyi yüksek iş

görenler de işlerini daha iyi yapmaktadır. Dışsal motivasyon ve iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu (Edrak vd., 2013; Mafini ve Dlodlo, 2014)'nın yaptıkları araştırmalarda tespit edilmiştir.

İş görenlerin dışsal motivasyonu ve psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin incelendiği ikinci hipotez sonuçları H_2 iş görenlerin dışsal motivasyonunun psikolojik sermayelerini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Kravetz(2004) çalışmasında, yönetici ve iş gören gruplarının üst düzey ücret skalası ile psikolojik sermayelerinin geliştiğini ve örgüt performansına katkısının olduğunu belirtmektedir. Dışsal motivasyon faktörleri iş görenlerin öz yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserliklerini etkilemekte, tüm bu dört boyutun üst yapısı olarak ifade edilen psikolojik sermayelerini de etkilemektedir. Motive olmuş iş görenlerin psikolojik sermayeleri de artacak dolayısıyla yaptıkları işlere ilişkin psikolojik olarak daha güçlü hale gelebilecektir.

Üçüncü hipotez H_3 sonuçları da göstermiştir ki iş görenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre iş görenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arttıkça iş tatmin düzeyleri de artmaktadır. Öz yeterlilikleri, umut düzeyi, psikolojik dayanıklılığı ve iyimserliği yüksek olan iş görenlerin genel olarak psikolojik sermayeleri de yüksek olacak ve böylece işlerinden memnuniyeti de artacaktır (Larson ve Luthans, 2006; Luthans vd., 2008) yaptıkları araştırmada, psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur.

İş görenlerin içsel motivasyonunun iş tatminini pozitif yönde etkilediğini dördüncü hipotez H_4 sonuçları göstermiştir. Araştırmada içsel motivasyon faktörleri olarak iş görenlerin yaptığı işte başarılı olması, yapılan işle ilgili sorumluluk verilmesi, iş arkadaşlarının onurlandıran tavır ve davranışları, iş görenin yaptığı işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyor olması, işiyle ilgili tam olarak yetkiye sahip olması, iş görenin yaptığı işin saygın olduğuna inanıyor olması, iş görenin kendisini işletmenin önemli bir parçası olarak görmesi ve yaptığı işle ilgili bir konuda karar verebilmesi ele alınmıştır. İş görenler bu içsel motivasyon faktörleri ile motive edildiklerinde, yaptıkları işe karşı istekleri, harekete geçme gücü ve yaptıkları işten memnuniyetleri, dolayısıyla, iş tatmin düzeyleri de artmaktadır. Bu nedenle, içsel motivasyonları yüksek olan iş görenler daha yüksek iş tatmin düzeyine sahip olmaktadırlar. İş tatmin düzeyi yüksek olan iş görenler işlerini daha iyi yapmaktadır. Goetz vd. (2012) tarafından 147 diş hekimi ile yapılan bir araştırmada, Çift Faktör

Teorisi ile ilgili olarak yeteneklerin kullanılma fırsatı gibi içsel motivasyon faktörünün iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Ahmed vd. (2010) motivasyon faktörlerinin çalışanların iş tatmin düzeylerinde önemli rol oynadığını ve tatmin edilmiş iş görenlerin örgütsel performansın gelişmesine de yardımcı olabileceği vurgulamıştır. Pakistan'ın en büyük üniversitelerinden biri olan Punjab Üniversitesinde akademik olmayan iş görenlerle yapılan bir araştırmada, motivasyonel faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Herzberg'in (1959) çalışması büyük ölçüde doğrulanmıştır. Araştırma sonucunda, iş görenlerin içsel motivasyon faktörleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dışsal motivasyon faktörlerinin iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır.

İş görenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin içsel motivasyonu pozitif yönde etkileyeceğine dair beşinci hipotez H₅ doğrulanmıştır. Hipotez sonuçlarına göre iş görenlerin psikolojik sermayeleri ile içsel motivasyonları pozitif ilişkili olup, psikolojik sermaye düzeyi arttıkça iş görenlerin içsel motivasyonları da artacaktır denilebilir. Bu bağlamda iş görenlerin ve yöneticilerin psikolojik sermaye düzeylerini artıracak şekilde harekete geçmeleri faydalı olacaktır. Çetin, Aşkun ve Basım (2016) yaptıkları araştırmada psikolojik sermayenin artmasının başlangıçtaki içsel motivasyonu artırdığı ve zaman içinde azalan içsel motivasyonu da artırıcı etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Luthans vd.(2007b:548) psikolojik sermayenin tanımında belirtilen dört boyutun oluşumuyla meydana gelen temel yapının, görev ve hedefleri gerçekleştirmek için motivasyonel bir eğilime katkıda bulunduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, her bir boyutun birleşmesi ile bilişsel ve motivasyonel bir sürecin oluşması beklenmektedir (a.g.e:550). Bu bağlamda içsel motivasyon gibi bireyin kendisiyle ilgili olan ihtiyaçlarının, heveslerinin, becerilerinin de etkili olduğu bu motivasyon türünün, psikolojik sermaye gibi bireyin öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi bireye ait olan pozitif yapılardan etkilenmesi beklenebilir. İçsel motivasyon, görev ve hedeflerle ilgili, başarı, sorumluluk alma, karar verme, iş arkadaşları ve yöneticilerle ilgili ilişkileri kapsayan ve içe yönelik eğilimlerle ve doğal olarak ortaya çıkan bir motivasyon çeşidi olduğu için psikolojik sermaye gibi pozitif yapılardan etkilenebilir. Dolayısıyla, psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan iş görenlerin içsel motivasyonlarının da yüksek olması beklenmektedir.

İş görenlerin dışsal motivasyonu ile performansları arasındaki ilişkinin incelendiği altıncı hipotez H₆ sonuçları, iş görenlerin dışsal motivasyonunun performanslarını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Dışsal motivasyon

faktörlerinin kullanılması, iş görenlerin performanslarının artmasını sağlamaktadır. Bu durum Skinner'ın da Davranışsal Şartlandırma Teorisi ile açıklanabilir. İnsanın karşılaştığı sonuçları yorumlayarak davranışlarına yön vermesi, Thorndike'in "Etki Kanunu" ile açıklanabilir. Bu Kanun'a göre, insan kendine mutluluk veren davranışları tekrarlar fakat acı veren davranışlardan kaçınma eğilimi gösterir. Yönetim psikolojisinde olumlu davranışları göstermek ve onları alışkanlık haline getirmek için olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma şeklinde dört yöntem uygulanabilir. Olumlu pekiştirmede içsel ve dışsal ödüllerden söz edilir ki dışsal ödüller ücret artışı, prim, terfi gibi ödüllerdir. İşte tam da bu noktada denilebilir ki bu ödüller aynı zamanda dışsal motive edici faktörlerdir. İş görenler bu ödüller sayesinde olumlu davranışlar gösterebilir, bunlardan biri de iş görenin performansının artmasıdır. Ödüller ile daha fazla motive olacak iş görenlerin daha yüksek performans göstermesi beklenmektedir.

İş görenlerin psikolojik sermayeleri ile performansları arasındaki ilişkinin incelendiği yedinci hipotez H₇ sonuçları, iş görenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin performanslarını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Psikolojik sermaye düzeyleri artan iş görenlerin performansında da artış olmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda bu ilişki ortaya konulmuştur. Peterson vd. (2011), iş görenlerin psikolojik sermayeleri ile performansları arasında pozitif ilişki olduğunu ifade etmektedir. Öz yeterliliğin performansın belirleyicisi olduğu (Bandura,1997), Seligman'nın satış elemanları üzerinde yaptığı çalışmada, iyimserlik düzeyi yüksek olanların daha başarılı olduğu (Seligman, 2007), çalışanların umut düzeyi ile performansları arasında pozitif bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir (Snyder, 2000; Peterson ve Byron, 2007). Psikolojik dayanıklılığın performansla pozitif ilişkili olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur (Coutu, 2002;Youssef ve Luthans 2005). Kesen ve Kaya (2016), iş gören performansının psikolojik sermayeden ve psikolojik sermayenin ise örgütsel imajdan nasıl etkilendiğini araştırmıştır. Araştırma 14 vakıf üniversitesinin toplamda 205 öğretim elemanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örgütsel imaj ve çalışan performansı tek boyut ile ölçülürken, psikolojik sermaye umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik olmak üzere dört boyut ile ele alınmıştır. Araştırmada örgütsel imajın, psikolojik sermayenin umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilikten oluşan tüm boyutlarını olumlu yönde anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik sermayenin umut ve psikolojik dayanıklılık boyutları, iş gören performansını pozitif yönde anlamlı bir

şekilde etkilerken, iyimserlik ve öz yeterlilik boyutlarının iş gören performansının artışında önemli bir rol oynamadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre akademisyenlerin performanslarını artırabilmek için psikolojik sermayenin umut ve psikolojik dayanıklılık unsurlarının örgütsel imaj ile olumlu yönde etkilenmesi gerektiği belirtilmiştir. Nafei (2015)'in yaptığı çalışmada, psikolojik sermaye çalışan tutumları ve çalışan performansı arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Araştırma Mısır'da Eğitim Hastaneleri'nde çalışan 315 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada psikolojik sermaye, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş gören performansı arasındaki önemli ilişkiler ortaya konulmuştur. Öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılığın iş gören tutumları ve performansıyla ilişkileri bulgulanmıştır.

Sekinci hipotez H_8 sonuçları, iş görenlerin içsel motivasyonunun performanslarını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Buna göre iş görenlerin içsel motivasyonları arttığında performansları da artacaktır. İçsel motivasyon ile yapılan işe ilişkin ihtiyaç giderilirken iş gören kendini iyi hissedebilir ve yaptığı işi keyifle yapabilir. Ayan (2014) yaptığı çalışmada, etik liderliğin iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi olup olmadığını incelemiştir. Bu çalışma bir kamu kuruluşunun Ankara'daki Genel Müdürlüğü'nde 112 çalışan üzerinde yapılmış ve sonuçta etik liderlik tarzının iş performansı ve içsel motivasyon üzerine pozitif etki ettiği tespit edilmiştir. Etik liderlik tarzının duyarsızlaşma üzerine negatif etki ettiği bulgulanmıştır. Ayrıca içsel motivasyonun, iş performansı üzerine pozitif etki ederken duyarsızlaşma üzerine negatif etki ettiği tespit edilmiştir.

İş görenlerin dışsal motivasyonu ile içsel motivasyonu arasındaki ilişkinin incelendiği dokuzuncu hipotez H_9 sonuçları, dışsal motivasyon faktörlerinin iş görenlerin içsel motivasyonunu pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. İş görenler, işin iyi bir iş olarak algılanması, işin zorluğu, yaptığı işte başarılı olunması, sorumluluk verilmesi gibi faktörlerle içsel motive olabilir. Fakat iş görene ücret verilmediğinde ya da piyasa şartlarında kendisi ile aynı işi yapan diğer iş görenlerin imkanlarına sahip olmadığında (ücret zammı, prim, çalışma koşulları yeterlilikleri vb.) içsel olarak motive olmayacağı ya da motivasyon düzeyinin yüksek olmayacağı düşünülmektedir. Ayrıca iş görenler, bir işi yaparken içsel olarak motive olmadıklarında, dışsal ödüllerle işin yapılması sağlanabilir. Başkalarını alt etme ile gelen ödüller hem serbest seçimli hem de kişinin kendi beyan ettiği ilgisini artırmaktadır. Uygulamalı çalışmalar genelde ödül ile içsel motivasyon arasında ya olumlu ya da etkisiz ilişkiler bulmuştur. Ödül prosedürlerinin yanlış tanımlanması ya

da minimal performans göstermenin önemsiz olması halinde içsel motivasyonun düştüğü söylenebilir. Yüksek performansa bağlı olan ödül prosedürleri, görevin kişisel ve sosyal mükemmelliğini artırırken, iş görenlerin içsel motivasyonunu da yükseltmektedir (Eisenberger vd., 1999).

İş görenlerin iş tatmininin, performanslarını pozitif yönde etkilediğini onuncu hipotez H_{10} sonuçları göstermiştir. İş görenlerin iş tatmin düzeyleri yani yaptıkları işten memnuniyetleri arttığında o işle ilgili gösterecekleri performans da artacaktır. İş tatmin düzeyi yüksek olan iş görenlerle çalışmak genel örgüt performansında da artış sağlayacaktır. Pushmakumari (2008) tarafından yapılan araştırma, beş sektörü kapsayan yirmi özel sektör işletmesinde üç farklı grup üzerinde yapılmıştır. Bu gruplar uzmanlar, yöneticiler ve yönetici olmayanlardan oluşmaktadır. Araştırmada iş tatmini ve performans arasında pozitif bir ilişki görülmüştür. Ayrıca yaşlı iş görenlerin, genç iş görenlerden daha fazla tatmin oldukları, cinsiyetin tatmin ile önemli bir ilişkisi olmadığı bulgulanmıştır. Velnampy (2008) araştırmasında, iş tatmini ve performans ilişkisini incelemiştir. İş tatmininin performansı pozitif etkilediğini ve iş katılımını artırdığını ve daha yüksek performansa yol açtığını ortaya koymuştur. İş tatmini ve performansın karşılıklı etkileşimli olduğunu, tatmin olan çalışanların örgüte daha bağlı olacağını vurgulamıştır. Kahya (2013) tarafından yapılan araştırmada örgütsel sinizm, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiler ele alınmış ve iş tatmininin, örgütsel sinizm ve iş performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma Bayburt ve Karadeniz Teknik Üniversitelerinde görev yapan toplam 105 akademisyen üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel sinizmin, hem iş tatminini hem de iş performansını kısmen ve negatif yönde etkilediği; iş tatmininin ise iş performansını tamamen ve pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Ayrıca iş tatmininin, örgütsel sinizm ve iş performansı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini örgüt tarafından resmen tanımlı olan görevler ile ilgili görev performansı ile ilişkili olmasının yanında, resmi olmayan ancak örgütün yeterlilik ve verimliliği için önemli olan bağlamsal performans ile de ilişkilidir (Sun, 2002:5-6).

İş görenlerin iş tatmininin, dışsal motivasyonları ile performansları arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı H_{11a} hipotezi ile doğrulanmıştır. Buna göre iş görenlerin dışsal motivasyonları ile performansları arasındaki ilişkide iş tatmininin kısmi aracılık rolü bulunmuştur. Bu sonuç, dışsal motive edici faktörlerin iş tatmini aracılığıyla

performansı pozitif olarak etkilediğini göstermektedir. Çalışanların duygusal tepkileri hakkında bir işin en önemli karakteristiklerini sunmak için işin boyutları tespit edilmiştir. Bunlar işin kendisi, ödeme, terfi fırsatları, yöneticiler, iş arkadaşlarıdır (Luthans, 2011:141). İş tatminini etkileyen bu faktörler, özellikle ödemeler, terfi fırsatı, yöneticilerin desteği ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler aynı zamanda dışsal motive edici faktörlerdir. Dolayısıyla bu faktörlerin, çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkileyeceği söylenebilir. İş tatmininin performansı pozitif yönde etkilediğini ortaya koyan birçok araştırma mevcuttur (Petty vd., 1984; Iaffaldano ve Muchinsky 1985; Judge ve 2001; Luthans, 2011). Bu noktadan hareketle, dışsal motivasyon ile performans arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü olduğu düşünülebilir.

İş görenlerin içsel motivasyonları ile performansları arasındaki ilişkide, iş tatmininin aracılık rolü oynadığı H_{11b} hipotezi ile doğrulanmıştır. Buna göre iş görenlerin içsel motivasyonları ile performansları arasındaki ilişkide iş tatmininin kısmi aracılık rolü bulunmuştur. Raza vd. (2015) tarafından yapılan araştırmanın örneklemini, Pakistan'daki farklı işletmelerde çalışan 182 iş gören oluşturmaktadır. İş güvenliği, başarı, işin sorumluluğu ve işin kendisi şeklinde dört çeşit motivasyon faktörü belirlenmiştir. Araştırma sonuçları bu dört çeşit motivasyon faktörü ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yousaf vd. (2015) tarafından yapılan araştırmada, iş görenlerin görev ve bağlamsal performansı ile içsel ve dışsal motivasyon arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırma sonuçları içsel motivasyonun görev performansı ile ilişkili olduğu ve bu ilişkiye duygusal mesleki bağlılığın aracılık ettiğini göstermiştir. Dışsal motivasyonun hem görev performansı hem de bağlamsal performans ile ilişkili olduğu ve bu ilişkiye de duygusal bağlılığın aracılık ettiği tespit edilmiştir. İçsel motivasyonun hem performansı hem de iş tatminini pozitif yönde etkilediği, iş tatmininin de performansı pozitif yönde etkilediği yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur. Ringelhan vd. (2013)'nin yaptığı araştırmada, içsel iş motivasyonu ve performans arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık ettiği ortaya konulmuştur.

İş görenlerin psikolojik sermayeleri ile performansları arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü oynadığı H_{11c} hipotezi ile doğrulanmıştır. İş görenlerin psikolojik sermayeleri ile performansları arasındaki ilişkide iş tatmininin kısmi aracılık rolü bulunmuştur. Luthans vd. (2007) yaptıkları araştırmada, iki ayrı çalışma ortaya koymuşlardır. Araştırmada psikolojik sermaye bileşenlerinin umut, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterliliğin hem performans hem de iş tatmini ile ilişkili

olduğu bulunmuştur. Ayrıca, psikolojik sermayenin bir üst boyut olarak da hem performans hem de iş tatmini ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Çetin ve Varoğlu (2015) tarafından yapılan çalışma, Ankara'da büyük ölçekli özel bir firmada çeşitli pozisyonlarda bulunan toplam 237 çalışanla yapılmıştır. Araştırmada, psikolojik sermayenin işten ayrılma niyetini azalttığı, algılanan performansı ve iş tatminini artırdığı, psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, cinsiyetin psikolojik sermaye ile iş tatmini ve psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti ilişkilerinde düzenleyicilik rolü olduğu da bulgulanmıştır. Robbins (2003) çalışmasında, iş tatmini ile verimlilik, performans, örgütsel bağlılık arasında pozitif; devamsızlık, işe yabancılaşma, işten ayrılma gibi değişkenlerle negatif yönlü ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmanın H_{12a} hipotez sonuçları, iş görenlerin dışsal motivasyonları ile iş tatmini arasındaki ilişkiye içsel motivasyonun aracılık ettiğini göstermektedir. Saeed vd. (2013) finansal hizmet işletmelerinde yaptıkları araştırmada, dışsal motivasyon faktörlerinin iş tatminini pozitif olarak etkilediğini tespit etmiştir. Saleem (2010) mobil telekomünikasyon hizmeti veren işletmelerde yaptıkları araştırmada, güçlü olmasa da iş motivasyonu ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Pushmakumari (2008) yüksek kademe çalışanların dışsal ödüllerden daha çok içsel ödüllerle iş tatmininin gerçekleştiğini fakat alt kademe çalışanların iş tatmininin içsel ödüllerden daha çok dışsal ödüllerle gerçekleştiğini belirtmiştir. Dışsal faktörler, iş görenlerin motivasyonunu gerçekleştirirse de motivasyon için gerekli ortamı sağlamaktadır. Sadece içsel faktörlerle iş görenin motivasyonunu sağlamak yeterli değildir. Dolayısıyla içsel ve dışsal faktörlerin her ikisinin de var olması, birlikte kullanılması, iş gören motivasyonu için önemlidir (Koçel, 2010: 626-627). Bireylerin motivasyonunun sağlanması için önce dışsal faktörler karşılanmalıdır daha sonra güdüleyici (içsel) faktörler bireyleri motive edecektir (Kurt, 2005). İstanbul iline bağlı Adalar ve Güngören ilçelerinde bulunan kamu okullarında görev yapan 97 ilköğretim birinci kademe öğretmeni ile gerçekleştirilen araştırmada, içsel motivasyon faktörleri ile dışsal motivasyon faktörleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgulanmıştır (Kaya vd., 2013). Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, yöneticilerin ve çalışanların desteğinin sağlanması, ücret artışları, ekstra imkanlar sağlanması iş görenlerin daha kolay motive olmasını sağlayacaktır. Dışsal motive edici faktörlerin doğru zamanda ve doğru bir şekilde kullanılması, iş görenlerin işlerine olan ilgilerinin artmasını ve işlerini severek yapmasını kolaylaştıracaktır. Bu

noktadan hareketle, dışsal motive olan iş görenlerin içsel motivasyonunun artacağı, içsel motivasyonu artan iş görenlerin de işlerinden daha çok tatmin olacağı söylenebilir.

İş görenlerin içsel motivasyonunun, dışsal motivasyon ile performans arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı H_{12b} hipotezi ile doğrulanmıştır. Buna göre iş görenlerin dışsal motivasyonu ile performansları arasındaki ilişkide içsel motivasyon aracılık rolü oynamaktadır. Daha önce dışsal motivasyon ile içsel motivasyon arasında, içsel motivasyon ile performans ve dışsal motivasyon ile performans arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu vurgulanmıştı. Bu değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak dışsal motive edici faktörlerin iş görenlerin içsel motivasyonunun harekete geçmesini ve artmasını sağlayarak daha çok çıktı üretmelerini, işlerini daha verimli yapmalarını yani performanslarının artmalarını sağlayacağı söylenebilir. Muogbo (2013), Nijerya'nın Anambra Eyaleti'nde 21 üretici firmadan 63 katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırmada dışsal ve içsel motivasyonun performansa etkisini incelemiştir. Dışsal motivasyonun işletme çalışanları üzerinde önemli bir etkisi olduğu bulgulanmıştır. Bu durumun eşitlik teorisi ile uyumlu olduğu, ücretlendirmede adalet olduğunda, çalışanların daha yüksek performans gösterme eğiliminde olacağı vurgulanmıştır. Fakat içsel motivasyonla performans arasında önemli bir ilişki bulunamamıştır. Kuvaas (2006) tarafından yapılan araştırma, Norveç'te 64 tasarruf bankasının 593 çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Performans değerlendirme memnuniyeti ve performans arasındaki ilişkide içsel motivasyonun hem aracılık hem de düzenleyicilik etkisi olduğu belirtilmiştir.

İş görenlerin psikolojik sermayeleri ile performans ilişkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü oynadığı H_{12c} hipotezi ile doğrulanmıştır. Buna göre iş görenlerin psikolojik sermayeleri ile performansları arasındaki ilişkide içsel motivasyon kısmi aracılık rolü oynamaktadır. Daha önce de bahsedildiği üzere, Siu vd. (2014)'nin yaptığı araştırmada, psikolojik sermaye ile çalışmaya adanmışlık arasındaki ilişkide içsel motivasyonun istatistiki olarak anlamlı bir aracı olduğu ortaya konulmuştur. Psikolojik sermaye ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu ve psikolojik sermayenin performansı olumlu bir şekilde etkilediği birçok araştırmada görülmektedir (Luthans, Avolio, Walumbwa, vd., 2005; Luthans, Youssef ve Avolio, 2007; Luthans, Norman, Avolio, vd., 2008; Youssef ve Luthans, 2007; Rego, Marques, Leal, vd., 2010).

Vroom'un Beklenti Kuramı'nda, iş görenin bir eylem için harekete geçme enerjisi (motivasyonu), amaca yönelik beklentisi ile o amaca verdiği değerin bileşimi olarak ifade edilmektedir. Eğer iş görenin psikolojik sermayesi (umut, iyimserlik, özyeterlilik ve dayanıklılığı) yüksek ise iş yerinde belli bir amaca ulaşma isteği de yüksek olacak örneğin, verilen görevi iyi yapma amacındaki iş görenin bu göreve dair düşünceleri de pozitif olacak ve içsel olarak daha çok motive olacaktır. İçsel olarak motive olan iş görenler, yaptıkları işte daha yüksek performans sergileyecektir.

İş görenlerin psikolojik sermayeleri ile iş tatmini arasında içsel motivasyonun aracılık rolü oynadığı H_{12c} hipotezi ile doğrulanmıştır. İş görenlerin psikolojik sermayeleri ile iş tatmini arasındaki ilişkide içsel motivasyon kısmi aracılık rolü oynamaktadır. İş görenlerin psikolojik sermayeleri ile iş tatmini arasındaki ilişki birçok çalışmada ele alınmıştır (Luthans ve Youssef,2007; Youssef ve Luthans 2007; Akçay, 2012; Çetin ve Varoğlu, 2015). Psikolojik sermayenin alt boyutlarından öz yeterlilik bireylerin nasıl düşünmesi, hissetmesi, kendini motive etmesi ve hareket etmesi gerektiğine de etki etmektedir (Bandura, 1995). İçsel motive edici faktörlerin de iş tatminini etkilediği bilinmektedir. Örneğin, Castillo ve Cano (2004), Ohio State Üniversitesinde iş tatminini açıklayıcı faktörler ile ilgili araştırmalarında, Herzberg ve Mausner tarafından açıklanmış olan iş tatmini modeli ve Snyderman'nin (1959) iş motivasyonu ve hijyen faktörleri modeline göre akademisyenlerin iş tatmini seviyelerindeki değişimleri tanımlamaya çalışmışlardır. Araştırmada, bayanların işlerinden erkeklere oranla daha az tatmin olduğunu bulmuşlardır. "İşin kendisi" faktörü en motive edici özellik iken en az motive edici özelliğin ise "çalışma koşulları" olduğu belirtilmiştir. İş motivasyonunun tamamı ve hijyen faktörlerin orta ya da büyük ölçüde genel iş tatmini ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Psikolojik sermayenin içsel motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişki ve bu ilişkilerden yola çıkarak psikolojik sermayesi yüksek olan iş görenlerin içsel motivasyonunun ve iş tatmin düzeylerinin de yüksek olacağı düşünülebilir.

İş görenlerin dışsal motivasyonu ile iş tatmini ilişkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü H_{13a} hipotezi ile doğrulanmıştır. İş görenlerin dışsal motivasyonları ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermaye kısmi aracılık rolü oynamaktadır. Dışsal motive edici faktörlerin iş görenlerin psikolojik sermayelerini güçlendireceği söylenebilir. Dışsal motivasyon faktörleriyle iş görenler daha rahat, daha umutlu, iyimser ve iş yerindeki zorluklara karşı daha dayanıklı olabilir. Hussain ve Bashir (2013), öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmada hem içsel hem de dışsal

motivasyon faktörlerinin iş tatminini etkilediğini bulmuşlardır. Psikolojik sermayenin de iş tatminini pozitif yönde etkilediğini gösteren birçok çalışmaya (Youssef, 2004: Larson ve Luthans, 2006: Luthans vd., 2007: Luthans vd., 2008: Çetin, 2011 daha önce de değinilmiştir. Ayrıca Ocak vd. (2016) tarafından yapılan araştırmada, Bosna'da görev yapan 215 Bosnalı öğretmenden elde edilen verilerin analizi sonucunda örgütsel psikolojik sermayenin sadece iyimserlik alt boyutunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkilerinin olduğu belirtilmiştir. Çok uluslu bir işletmenin 108 çalışanı ile yapılan araştırmada, psikolojik sermayenin örgütsel iklim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aracılık yaptığı bulgulanmıştır (Qadeer ve Jaffery, 2014). Bu noktadan hareketle, dışsal motivasyon faktörlerinin pozitif olarak psikolojik sermayeyi güçlendirdiğini ve psikolojik sermayenin iş tatminini artırdığını, bir diğer deyişle, psikolojik sermayenin dışsal motivasyon ve iş tatmini arasında aracılık yaptığı söylenebilir.

İş görenlerin dışsal motivasyonu ile performans ilişkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü H_{13b} hipotezi ile doğrulanmıştır. İş görenlerin dışsal motivasyonu ile performans arasındaki ilişkide psikolojik sermaye kısmi aracılık rolü oynamaktadır. Dışsal motive edici faktörlerin performansı etkilediği çeşitli çalışmalarla ortaya konulmuştur (Baştürk, 2003: Ölçer, 2005: Muogbo, 2013: Yıldız vd.,2014). Psikolojik sermayenin hem üst bir yapı olarak hem de alt boyutlarının öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılığın performansı etkilediği daha önce yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (Seligman ve Schulman,1986: Luthans, 2002b: Luthans ve Jensen, 2005: Luthans vd., 2007). Kravetz (2004), yönetici ve çalışan gruplarının üst düzey ücret skalası ile gelişen psikolojik sermayenin örgüt performansına katkısından ve grupların psikolojik sermayelerine etkisinden bahsedilmektedir (Story, Youssef, Luthans, Barbuta ve Bovaird, 2013). Böyle bir etki çalışan tutumlarını, davranışlarını ve performanslarını tüm örgüt genelinde etkileyecektir (Avolio ve Luthans, 2006: Luthans ve Avolio, 2003: Luthans vd., 2015: 263). Dolayısıyla ücret, primler, ekstra imkanlar, çalışma koşullarının iyi olması vb. dışsal motive edici faktörlerin psikolojik sermaye aracılığıyla performans üzerinde olumlu etki yapacağı söylenebilir.

İş görenlerin dışsal motivasyon ile içsel motivasyon ilişkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü H_{13c} hipotezi ile doğrulanmıştır. İş görenlerin dışsal motivasyonu ile içsel motivasyonu arasındaki ilişkide psikolojik sermaye aracılık rolü oynamaktadır. Dışsal motive edici faktörlerden ücretin psikolojik sermayeyi pozitif

etkilediği (Story, Youssef, Luthans, Barbuta ve Bovaird, 2013) ve psikolojik sermayenin bilişsel ve motivasyonel bir sürece katkı sağlayacağı (Luthans vd., 2007b:550) bir arada ele alındığında, dışsal motive edici faktörlerin iş görenlerin psikolojik sermayelerini olumlu olarak etkileyeceği, psikolojik sermayeleri artan iş görenlerin içsel motivasyonunun da olumlu olarak etkileneceği söylenebilir.

Bankadaki iş görenler üzerinde yapılan araştırma sonuçları göstermiştir ki iş görenlerin iş tatmininde ve performansında içsel motive edici faktörler kadar dışsal motive edici faktörler de önemli bir yere sahiptir. Ülkemizin kültürel yapısı, ekonomik koşulların zorlukları, belirsizlikler ve bankacılık sektöründe çalışmanın zorlukları, iş görenlerin içsel motive olabileceği kadar dışsal olarak da motive olabileceğini göstermektedir. Araştırmamızda izin verilmesi, çalışma koşullarının uygunluğu, yeme-içme imkanlarının sağlanması, araç ve gereçlerin yeterli olması, iş arkadaşlarına iyi ilişkilerin olması, eğitim imkanları, örgütün geleceğinin iyi olacağına dair inanç, terfi imkanı, ekstra ücret, ödüller, yönetici desteği, çalışma arkadaşlarının desteği, emekli olunabileceğine dair inanç ve alınan ücret miktarı olarak belirlenen dışsal motive edici faktörlerin etkili olduğu ve içsel motivasyonu dolaylı ve psikolojik sermaye aracılığıyla artırdığı tespit edilmiştir. Bu içsel motive edici faktörlerin başarı, sorumluluk, iş arkadaşlarının onurlandıran davranışları, işin değerine ve saygınlığına inanç, iş görenin iş yeri için önemli olduğuna inanması ve karar verebilmesi şeklindedir. İş görenlerin iş tatmini ve performanslarının artması için ülkemizdeki banka çalışanları için bu araçların kullanılması gerektiği ortaya konulmuştur.

5.2. ÖNERİLER

İşletmeler için niteliği, görev ve pozisyonlara uygun özelliklere sahip iş görenleri belirlemeli, seçmeli ve buna göre işe yerleştirmelidir. Doğal olarak bu konuda işletmelerin insan kaynakları birimine büyük iş düşmektedir. Günümüz iş dünyasında iş görenlerin başarısı, eğitimi, tecrübesi, bilgisi, yeteneği, işe ilgisi, merakı gibi pozitif özellikler de önemli hale gelmiştir. Örgütlerin iş görenlere sunduğu dışsal motive edici faktörlerin neler olduğu ve nasıl sunulduğu da bireysel özellikler gibi önemlidir. İş görenlere ait pozitif özelliklerden biri de psikolojik sermayedir.

Psikolojik sermayenin geliştirilebilir, öğrenilebilir olması diğer pozitif unsurlara göre onu daha önemli hale getirmiştir.

Ücret ve ödüllerin yeterli olması, adil olması, güvenilir olması, doğru zamanda verilmesi, iş görenlerin iş güvencesinin sağlanması, fiziksel koşulların iyileştirilmesi ve yeterli araç-gereç olması iş görenlerin kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayacaktır. Tüm bu imkanlar iş görenlerin ruhsal olarak kendilerini iyi hissetmelerini sağlayarak psikolojik sermaye düzeylerini artıracaktır. Ayrıca, kurumsal işletmeler için sürekli eğitim iş görenlerin gelişimi için vazgeçilmezdir. İşte tam bu noktada psikolojik sermaye iş görenlere öğretilbilir ve psikolojik sermayenin geliştirilmesi için eğitimler verilebilir. Böylece iş görenlerin işe ilişkin tutum ve davranışları pozitif yönde artırılabilir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, destekleyici bir örgüt ikliminin yaratılması ve örgütsel güvenin artırılmasının hem psikolojik sermaye düzeyini hem de içsel motivasyonu artıracığı düşünülmektedir. Yaratıcı ve yenilikçi örgütlerin iş görenlerin psikolojik sermaye düzeylerini ve içsel motivasyonunu artıracığı bununla birlikte, iş tatmin düzeylerinin de artacağı düşünülmektedir. İş görenler yaratıcı ve yenilikçi örgütlerde duygu, düşünce ve fikirlerini daha rahat paylaşabileceği için psikolojik sermaye düzeyleri ve içsel motivasyonlarının yüksek olacağı öngörülmektedir. Ayrıca, işin niteliğinin artırılmasının, iş görenin yaptığı işe saygı duyulmasının, iş görene yetki ve sorumluluk verilmesinin, iyi ilişkilerin kurulduğu bir örgüt ortamının yaratılmasının, iş görenlerin içsel motivasyonlarını, tatmin düzeylerini ve performanslarını artırabileceği söylenebilir. İnsan kaynakları birim yöneticileri iş gören seçimini ve alımını iş görenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini daha etkin kullanabileceği işlere göre yapmalıdırlar. İş ortamında bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabilen iş görenler daha başarılı olacaktır. Başarılarının takdir edilmesi ve ilerleme olanakları tanınması da iş görenlerin pozitif duygular içerisinde olmasını ve içsel motivasyonunu sağlayacaktır. Lider-üye etkileşiminin niteliğinin artırılması, lider ve yöneticilerin personel güçlendirme davranışları (yetki verme, sorumluluk, beceri geliştirme, karar verme, bilgi verme ve koçluk) sergilemesinin iş görenlerin psikolojik sermaye, içsel motivasyon, iş tatmin düzeylerini ve performanslarını artıracığı söylenebilir.

Son zamanlarda otantik ve dönüşümcü liderlerin, takipçilerinin motivasyonel eğilimlerinde daha pozitif etki yaratacağı ifade edilmektedir (Avolio ve Luthans, 2016: Luthans vd., 2007b:568). Dolayısıyla lider ve yöneticiler takipçileri için doğru dışsal motive edici faktörleri kullanarak iş görenler üzerinde daha pozitif etki yaratıp

psikolojik sermayelerini güçlendirebilirler. Psikolojik sermayesi güçlenmiş çalışanların içsel motivasyonunun daha çok artması, iş görenlerin işlerinden tatmin olma düzeyleri ve performanslarının da artmasını sağlayabilir.

Ayrıca yöneticiler uzmanlaştığında ve psikolojik kapasitelerini sergilediğinde daha alt düzeydeki örgüt üyelerinin yöneticilerini taklit etmeleri daha kolay olacaktır. İş hayatındaki acımasız rekabetle başa çıkabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için psikolojik kapasiteleri artırılmış, daha güçlü iş gücü geliştirmek işletmeler için hayati öneme sahiptir. Eğer çalışanlara teşvik edici bir çevre yaratılırsa ve onların öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılıkları geliştirilirse sadece mevcut insan kaynakları için değil aynı zamanda örgütleri geliştirecek ve çekici hale getirecek daha iyi bir pozisyon yaratılacaktır (Toor ve Ofori, 2010:350).

Araştırma, bankacılık sektöründeki iş görenler üzerinde yapılmıştır. Bu nedenle araştırmanın farklı sektörler ve farklı meslek grubundaki iş görenlerle yapılması faydalı olacaktır. Araştırma anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Anket yönteminin yanında, nitel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılması da araştırmaya farklılık kazandıracaktır.

Ayrıca dışsal ve içsel motivasyon faktörleri, psikolojik sermaye ve kişilik ilişkisi başka bir araştırma konusu olarak ele alınabilir.

Diğer yandan, örgütlerde psikolojik sermayeye yatırım yapılması ve psikolojik sermayenin alt boyutlarının geliştirilmesi, öğrenilmesi için cesaret verilmesi ve örgütsel değişimin olması gerektiği vurgulanmıştır (Luthans, 2002a, 2002b, 2003; Luthans ve Avolio, 2003; Luthans ve Jensen, 2002; Luthans ve Youssef, 2004; Luthans vd., 2005). Bu noktada, çalışanların eğitim öncesi ve sonrası psikolojik sermaye düzeyleri, psikolojik sermaye ve örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkiler, içsel motivasyon düzeyleri farklı sektörlerde ele alınabilir.

Yine liderlik çeşitleri ve liderlerin kullandığı motive edici araçlar ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkilerin incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırmaların hem ampirik hem de nitel olarak yapılması farklılık kazandıracaktır.

Örgütsel destek, sosyal destek, psikolojik sermaye, iş tatmini ve performans ilişkisinde farklı örneklerde psikolojik sermayenin moderatör veya medyatör rolü incelenebilir.

Streatmans (2015) çalışmasında psikolojik sermaye ve adanmışlık ilişkisini incelemiştir. Gelecek araştırmalar için negatif duyguların da dahil edilerek bu ilişkinin

incelenebileceğini vurgulamıştır. Psikolojik sermaye, negatif duygular ve içsel motivasyon ilişkisi de incelenebilir.

Luthans vd. (2007b:568), liderlik literatürünün tarihsel liderlerin psikolojik sermayelerinin her bir bileşeni ile ilgili tartışmalarla dolu olduğunu ve bu ilişkiler kombinasyonuna ait araştırmaya şimdiye kadar rastlamadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaların çoğunun, liderlerin psikolojik sermaye düzeylerinden çok hatalarının düzeltilmesine odaklanıldığını vurgulamışlardır. Bu noktadan hareketle, araştırmacıların liderlerin kullandığı motivasyon faktörleri, psikolojik sermaye düzeyleri ve boyutları, liderlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yaptıkları işler ile ilişkisi ve hatta liderlerin psikolojik sermaye düzeylerinin ve bileşenlerinin birbirleriyle karşılaştırılmasına yönelik araştırmalar yapılabilir.

Örgütsel ve kültürel farklılıklar bağlamında dışsal ve içsel motivasyon, psikolojik sermaye, iş tatmini ve performans ilişkileri ele alınabilir. Ayrıca dışsal ve içsel motivasyon, psikolojik sermaye ve kültürel zekâ ilişkileri de inceleme konusu yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Abbas, M., and Raja U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal of Administrative Sciencies*, 32(2), 128-138.
- Abbas, M., Raja U., Darr W., and Bouckenoooge (2014). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Management*, 40(7), 1813-1830.
- Açıkgöz, A. (2015). Yeni ürün geliştirme perspektifinde empati becerisi, motivasyon ve performans. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 357-387.
- Adams, J.S., (1965). Inequity in social exchange. L. Berkowitz (Eds), *Advances in experimental social psychology* (pp 267-299). New York: Academic Press, Book, 2.
- Adler, P.S and Kwon S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, X(II), 135-156.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak G. (1994). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Akçay, H.V. (2011). *Pozitif psikolojik sermayenin kişisel değerler bakımından iş tatminine etkisi ve bir araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (İktisat) Anabilim Dalı. İstanbul.
- Akçay, H.V. (2012). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 123-140.
- Akgündüz, Y. (2013). Çalışanların yaratıcılığına motivasyon araçlarının etkisi: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20), 131-148.

- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4, 1-25
- Akkoç, İ., Çalışkan A. ve Turunç Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (1), 106-135.
- Akman, Y. ve Korkut, F. (1993). Umut ölçeği üzerine bir çalışma. *H. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, 193-202.
- Altan, A. (2015). Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: Kamu kuruluşunda bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 117-141.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
- Amabile, Teresa M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- APA, American Psychological Association (2006). *Dictionary of psychology*. Ed. Gary R. VandenBos, Washington, American Psychological Association.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. (Tenth Edition). London: Kogan Page Publishing.
- Aryee, S., Sun, L.Y., Chen, Z.X.G. and Debrah, Y.A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4, 393-411.
- Aspinwall, L. G. and Staudinger, U. M. (Eds.). (2003). *A Psychology of Human Strengths: Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Psychology*. WA, DC: APA.
- Aşan, Ö. (2007). Motivasyon., S. Güney. (Editör). Yönetim ve Organizasyon. 2.Basım. Ankara. Nobel Akademik Yayıncılık, ss.293-326.
- Atkinson, J. W. (1964). *Introduction to motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

- Avey J. B.; Reichard, R. J., Luthans F. and Mhatre K. (2011). Meta-Analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Avey, J., Wernsing, T., Luthans, F. (2008b). 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.
- Avey, J. B., Hughes, L.W., Norman, S. M. and Luthans, F. (2008c). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership and Organization Development Journal*, 29(2), 110126.
- Avey, J. B., Luthans, F., and Youssef, C. M., (2008a). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Leadership Institute Faculty Publications*. Paper 6. <http://digitalcommons.unl.edu/leadershipfacpub/6>
- Avey, J. B., Patera, J. L., and West B.J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 42-60
- Avolio, B. J. and Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw-Hill.
- Ayan, A. (2015). Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: Kamu kuruluşunda bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 117-141.
- Aybas, M. (2014). *İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanların işe adanmışlığı üzerindeki etkisi ve pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü, konuya ilişkin bir araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aytaç, M. ve Öngen B. (2012). Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi*, 5, 14-22.
- Bacanlı, F. ve Ercan L. (2006). Deprem stresiyle başa çıkmanın iyimserlik ve cinsiyete göre incelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(25), 7-16.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe T.(2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(7), 1-30.

- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a unifying theory behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1995). Exercise of Personal and Collective Efficacy in Changing Societies. In A. Bandura (Eds.). Self-Efficacy in changing societies (pp. 1-45). New York: Cambridge University Pres.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Baştürk, C. (2003). İşletmelerde performans yönetimi sistemi. *Active: Bankacılık ve Finans Dergisi*, 5(28), 60-78.
- Battal, F.(2013). *Psikolojik Sermaye, dönüşümcü liderlik ve çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Befort, N. and Keith H., (2003). Valuing task and contextual performance: experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied H.R.M. Research*, 8(1), 17-32.
- Begenirbaş, M.(2015). Psikolojik sermayenin çalışanların duygu gösterimleri ve işe yabancılaşmalarına etkileri: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(3), 249-263.
- Berberoğlu, N. (2013). *Psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: bir alan araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bess, T. L. (2001). *Exploring the Dimensionality of Situational Judgment: Task and Contextual Knowledge*. A Thesis of Master, The Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University, ABD.
- Bilgiç, R.(2008). İş özellikleri kuramı: Geniş kapsamlı gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66-77
- Borman, W. C., (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-240.
- Brandt, T., Gomes, J. F. S. and Boyanova, D. (2011). Personality and psychological capital as indicators of future job success? *LTA*, 3(11), 263-289

- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. 17. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, B.M. (2001). *Structural equation modeling with amos: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, London, NJ: LEA,
- Cameron, K. (2003). Organizational virtuousness and performance. In K.S. Cameron, J. E. Dutton, and R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 48-65). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S. (2007). Positive organizational scholarship. In S. Clegg ve J. Bailey (Eds.), *International encyclopedia of organizational studies*. Beverly Hills: Sage.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline* (1st. ed.). San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Can H., Kavuncubaşı Ş. ve Yıldırım S. (2012). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carver, C. S. and Scheier, M. F. (2003). Optimism. In C. R. Snyder and S. J. Lopez. (Eds). *Handbook of Positive Psychology*. NewYork
- Castillo, J.X. and Cano, J. (2004). Factors explaining job satisfaction among faculty. *Journal of Agricultural Education*, **45** (3), 65-74.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. and Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, **140**(4), 980-1008.
- Chang, E. C. (1996). Cultural differences in optimism, pessimism, and coping: predictors of subsequent adjustment in asian american and caucasian american college students. *Journal of Counseling Psychology*, **43**(1), 113-123.
- Chang, E. C. (1998). Dispositional optimism and primary and secondary appraisal of a stressor: Controlling for confounding influences and relations to coping and psychological and physical adjustment. *Journal of Personality and Social Psychology*, **74**(4), 1109-1120.
- Chang, E. C. and DeSimone, S. L. (2001). The influence of hope on appraisals coping and dysphoria: A test of hope theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, **20**, 117-129

- Chang, E. C., and Bridewell, W. B. (1998). Irrational beliefs, optimism, pessimism, and psychological distress: A preliminary examination of differential effect in a college population. *Journal of Clinical Psychology*, 54(2), 137-142.
- Chaudhry, S M. (2008). Enhancing motivation and work performance of the salespeople. *The International Journal of Applied Management and Technology*, 6(1), 161-181.
- Chen C.C., Ford C.M., and Farris G.F. (1999). Do rewards benefit the organization? The effects of reward types and the perceptions of diverse R&D professionals. *IEEE Transactions On Engineering Management*, 46(1), 47-55.
- Chiang, C. F. and Jang, S.C. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 313-322.
- Clark, A.E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4, 341-343.
- Cohen, D. and Prusak L. (2001). *Kavrayamadığımız zenginlik: Kuruluşların sosyal sermayesi.* (Çev. Ahmet Kardam), İstanbul: Mess Yayınları.
- Cole, K., Daly, A., and Mak, A. (2009). Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital. *Journal of Socio-Economics*, 38, 464-474.
- Cotton, J.L., and Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research, *The Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Coutu, D.L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-51.
- Cummings, M.W. (1968). *The theory and practice of personnel management.* London: Heinemann Ltd.
- Çakıcı, A. ve Doğan, S. (2014). Örgütsel sinizmin iş performansına etkisi: meslek yükseköğretim kurumlarında bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(1), 80-89.
- Çarıkçı, İ.H. (2000). Çalışanların iş tatminlerini etkileyen kişisel özellikler - süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 155-168.
- Çelik, M. ve Tabak, A. (2014). Çalışanların psikolojik sermaye seviyelerinin iş stresi ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi: Turizm sektöründe bir araştırma. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. Melikşah Üniversitesi, Kayseri, 157-167.

- Çetin, F. (2011). The effects of the organizational psychological capital on the attitudes of commitment and satisfaction: A public sample in Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 21(3), 373-380.
- Çetin, F. ve Basım, N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye bir ölçek uyarlaması, *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çetin, F. ve Varoğlu, K. (2015). Psikolojik sermaye, performans, ayrılma niyeti ve iş tatmini etkileşimi: cinsiyetin düzenleyici rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 105-113.
- Çetin, F., Şeşen, H., ve Basım, H.N. (2013). Örgütsel psikolojik sermayenin tükenmişlik sürecine etkileri: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 95-108.
- Çetin, F., Aşkun D., ve Basım H.N. (2016). Psikolojik sermayenin farklılaşan haftalık içsel motivasyona etkileri ve iş performansına ilişkin sonuçlar: Boylamsal bir analiz. *Eurasian Business & Economics Journal*, s (2):1-7.
- Çimen, M. ve Şahin, İ. (2000). Bir kurumda çalışan sağlık personelinin iş doyum düzeyinin belirlenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(4), 53-67.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Davis, K. (1984). *İşletmelerde insan davranışı*. (Çev: Kemal Tosun ve diğerleri). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Deci, E. L. Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., and Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E.L. (1971). The effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E.L. (1972). The effect of contingent and noncontingent rewards and control on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 217-229.

- Demirci, M.K. (1999, Kasım). İnsan kaynaklarının motivasyonunda sosyo-psikolojik faktörlerin önemi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 319-328.
- Devonish, D. and Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviours, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86.
- Diener, E. (1984). **Subjective well-being**. *Psychological Bulletin*, 93, 542-575.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların başarısında duygusal zekanın rolü ve önemi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 209-229.
- Donaldson, S. I., and Ko, I. (2010). positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5, 177-191.
- Duffy, J. R. (2013). *Quality caring: In nursing and health systems*. (2. Edition). New York: Springer Publishing Company, LLC.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Edrak, B.B., Yin-Fah, B.C., Gharleghi, B. ve Seng, T.K. (2013). The effectiveness of intrinsic and extrinsic motivations: A study of malaysian amway company's direct sales forces. *International Journals Business and Social Science, Center for Promoting Ideas*, 4 (9), 96-103.
- Eisenberger, R. and Shanock, L. (2003). Rewards, intrinsic motivation and creativity: a case study of conceptual and methodological isolation. *Creativity Research Journal*, 15, 2/3, 121-130.
- Eisenberger, R., Pierce, W. D. ve Cameron, J. (1999). Effects of reward on intrinsic motivation—negative, neutral, and positive: Comment on deci, koestner, and ryan (1999). *Psychological Bulletin*, 125(6), 677-691
- Elliot, A.J. and Dweck, C.S. (2005). *Handbook of competence and motivation*. USA: The Guilford Press,.

- Erdoğan, H. (2002). *Personel devri ve iş tatmini ile işten ayrılma düşüncesi arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayımları.
- Eren, Ş.M., Tokgöz, E. ve Saylan, O. (2014). Stratejik insan kaynakları yönetiminin işgören katılımı üzerindeki etkisi: İş zenginleştirme ve güçlendirmenin düzenleyici etkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 89-106
- Ergül, F.H. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2012). Psikolojik sermaye konusunda 2003-2011 yıllarında yapılan çalışmaların kategorik olarak incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 89-103.
- Erkoç, İ.Ç. (2015). *Algılanan örgütsel destek ve iş performansı arasındaki ilişkide öz yeterlilik faktörünün düzenleyici rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkuş, A. ve Afacan-Fındıklı, K. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Erkuş, A. ve Tüzün, A. (15-16 Kasım 2013). Psikolojik sermayelerinin çalışanların tükenmişlik düzeyine etkisi: İş yaşam kalitesinin aracılık rolü. 1. *Örgütsel Davranış Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 22-24.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde iş tatmini ve işgücü devir hızı problemlerinin çözümünde bir faktör olarak iletişim; Kobi'lerde ampirik bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Faller, G. (2001). Positive Psychology: A paradigm shift. *Journal of Pastoral Counseling*, 36(7), 7-20.
- Ferketich, S. (1990). Internal consistency estimates of reliability. *Research in Nursing & Health*, 13(6), 437-440.
- Fındıklı, İ. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. (3rd Edition). London: SAGE Publications Ltd.

- Flickinger M., Allscher, M. and Fiedler, M. (2016). The mediating role of leader-member exchange: A study of job satisfaction and turnover intentions in temporary work. *Human Resource Management Journal*, 26 (1), 46-62.
- Florian, V., Mikulincer, M. and Taubman, O. (1995). Does hardiness contribute to mental health during a stressful real life situation? The roles of appraisal and coping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68 (4), 687-695.
- Frank, J. (1968). The role of hope in psychotherapy. *International Journal of Psychiatry*, 5(5), 383-395.
- Fredrickson B.L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions: the emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good, *American Scientist*, 91(4), 330-335.
- Freeman, R. B. (1977). Job satisfaction as an economic variable. NBER and Harvard University. *Working Paper* No.225
- Gable, S. L. and Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9, 103-110.
- Gagne, M. and Deci, E. L. (2005). Self-Determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gallagher, M.W., Lopez, S.J., and Pressman S.D. (2013, October). Optimism is universal: Exploring the presence and benefits of optimism in a representative sample of the world. *Journal of Personality*, 81(5), 429-440.
- Ghalandari, K., Jogh, M.G. G, Imani M. and Nia, L.B. (2012). The effect of emotional labor strategies on employee's job performance and organizational commitment in hospital sector: Moderating role of emotional intelligence in iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(3), 319-326.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. and Konopaske, R. (2012). *Organizations, behavior, structure, processes*. USA: Mc-Graw-Hill:
- Goetz, K., Campbell, S.M., Broge, B., Dorfer, C.E., Brodowski, M., and Szecsenyi, J. (2012). The impact of intrinsic and extrinsic factors on the job satisfaction of dentists. *Community Dent Oral Epidemiol*, 40(5), 474-580.
- Goldsmith, A., Darity, W. and Veum, J. (1998). Race, cognitive skills, psychological capital and wages. *The Review of Black Political Economy*, 26(2), 9-21.

- Goleman, D. (2007). *İş Başında Duygusal Zekâ*. (Çev. Handan Balkara), 5. Baskı., İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (1995). *Duygusal zekâ neden iq'dan daha önemlidir?* (çev. Banu Seçkin Yüksel, 2005). 29. Bası, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goodman, S.A. ve Svyantek, D.J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: do shared values matter. *Journal of Vocational Behaviour*, 55, 254-275.
- Göçer, Y. (2010). *Örgüt içi iletişimin çalışan motivasyonuna etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.
- Gökçe, G., Şahin A. ve Bulduklı, Y. (2010). Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: Meram tıp fakültesi örneği. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*,14(20), 233-246.
- Griffin M. A., Neal A. and Neale M. (2000). The Contribution of Task Performance and Contextual Performance to Effectiveness: Investigating the Role of Situational Constraints. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3), 517-533
- Grossman R. J. (1999, February). Heirs Apparent. *HR Magazine*, 36–44.
- Güdül, D.M. (2015). *Üniversite öğrencilerinin akademik motivasyon profillerinin psikolojik ihtiyaç doyumu, akademik erteleme ve yaşam doyumu ile ilişkisi*. Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Güler, B.K. (2009). Pozitif psikolojik sermaye: tanımı, bileşenleri ve yönetimi., A. Keser, G. Yılmaz ve Ş. Yürür(Editörler). Çalışma yaşamında davranış güncel yaklaşımlar, İzmit. Umuttepe Yayınları.
- Güney, S. (2013). *Davranış bilimleri*. 7.Basım.Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürbüz , S., Erkuş A. ve Sığırı, Ü.(2010). İş tatmini ve iş performansının yeni öncülü: Temel benlik değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 69-76.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zeka: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190

- Gürbüz, S.(2007). *Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ile ilişkisi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005). Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(1),127-151.
- Hackman, J.R., and Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hair, J. F., Black, W. C, Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Helvacı, M.A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Herbert, M. (2011). *An Exploration of The Relationships Between Psychological Capital (Hope, Optimism, Self-Efficacy, Resilience), Occupational Stress, Burnout and Employee Engagement*. Unpublished Master's Thesis, University of Stellenbosch, South Africa.
- Hernaus, T., and Mikulic, J. (2013). Work Characteristics and Work Performance of Knowledge Workers: What Goes Hand in Hand? University of Zagreb Faculty of Economics and Business. *Working Paper Series*, 13(9), 1-28.
- Hite, B. C. (2015). *Positive Psychological Capital, Need Satisfaction, Performance, And Well-Being in Actors and Stunt People*. Doctoral Dissertation, By College of Social and Behavioral Sciences, Walden University, USA.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324
- Hussin, A.B. (2011). *The Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance Among Employees in Tradewinds Group of Companies*. A Master's Project Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Master of Human Resource Management. Centre for Graduate Studies Open University, Malaysia.
- Husz, M. (1998). *Human Capital, Endogenous Growth, and Government Policy*. Peter Lang Pub. Inc., Frankfurt am Main, New York.
- Iaffaldano, M. T., and Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.

- Iverson, R.D. And Maguire, C. (2000). The relationship between job and life satisfaction. *Human Relations*, 53(6), 807-839.
- Janus, K. (2014). The effect of professional culture on intrinsic motivation among physicians in an academic medical center. *Journal of Healthcare Management*, 59(4), 287-303.
- Jawahar, I.M., and Dean, C. (2007). Conscientiousness and contextual performance. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- Jensen, S. M., ve Luthans, F. (2006). The relationship between entrepreneurs psychological capital and authentic leadership dimensions. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254-273
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., and Patton, G. K. (2001). The job satisfaction - job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407
- Judge, T., Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw, J. and Rich, B. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: a meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 157-167.
- Jyoti J., and Bhau, S. (2015). Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader-member exchange relational identification. *Sage Open*, October-December, 1-13.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kahya, C. (2013). Örgütsel sinizm, iş performansını etkiler mi? iş tatminin aracılık etkisi. *Global Journals of Economics and Business Studies*, 2(3), 34-46.
- Kale, E. (2015). Lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerine etkileri: İş tatmini ve yaşam tatmininin aracı rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 103-120
- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kara, Uğurlu A., (2014). *Pozitif psikolojik sermaye ile bireysel performans ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karacaoğlu, K., ve İnce, F. (2013). Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkileri: Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde bir uygulama.

Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(1), 181-202.

- Karagöz, Y., ve Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim becerileri değerlendirme ölçeğinin faktör analizi metodu ile geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 81-98.
- Karagül, M. (2002). Beşerî sermayenin iktisadi gelişmedeki rolü ve Türkiye boyutu. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayın No: 37*, Afyon.
- Karagül, M. (2003). Beşerî sermayenin ekonomik büyümeyle ilişkisi ve etkin kullanımı. *Akdeniz İİBF Dergisi*, (5) 79-90.
- Kararımkak, Ö. ve Siviş, R. (2008). Modernizmden postmodernizme geçiş ve pozitif psikoloji. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(30), 102-115.
- Karakuş, H. (2011). *Mobbingin hemşireler ve iş tatmini üzerine etkileri: Sivas ili örneği*. Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas
- Karaman, F. ve Altunoğlu, A.E. (2007). Kamu üniversiteleri öğretim elemanlarının iş tatmini düzeyini etkileyen faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 109-120.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak balanced scorecard. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16, 411-427.
- Karatepe, O. M., ve Uludağ, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: a study of frontline employees in northern cyprus hotels. *Hospitality Management*, 26, 645-665.
- Kaşlı, M. (2007). İş özellikleri modelinin otel işletmelerinde uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 159-174.
- Kaya, F.Ş., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2013). Herzberg'in çift faktör kuramı açısından ilköğretim 1.kademe öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 39, 1-18.
- Kayapalı, S., ve Karabey, C.N. (2015). Örgütsel adalet algısının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet üzerine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 40-58.
- Kemp, F. O.M. (2013). *New Ways of Working and Organizational Outcomes: The role of Psychological Capital*. Master thesis: Arbeid and Organisatie Psychologie, Vrije Universiteit Amsterdam.

- Kesen, M. ve Kaya N. (2016). Çalışan performansının örgütsel imaj ve psikolojik sermaye bağlamında incelenmesi: Vakıf üniversiteleri örneği. *International Journal of Social Science*, 46, 187-198.
- Keser, A. (2005). Çalışma yaşamı ile yaşam doyumu ilişkisine teorik bir bakış. *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 897-913.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. 1. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Kesici, S. (2006). *Bankalarda motivasyon ve iş tatmini ilişkisi ve uygulamadan bir örnek*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Keskin, A. (2011). Ekonomik kalkınmada beşerî sermayenin rolü ve Türkiye. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 125-153
- Kıdak, L. ve Aksaraylı, M. (2009). Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 75-94
- Kırcı, A. (2013). *Sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörler eskişehir osmangazi üniversitesi tıp fakültesi hastanesi örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kirel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamasında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115-136.
- Kitapçı H., Kaynak, R. ve Ökten, S.S. (2013). The effect of empowerment on job satisfaction and turnover intention: A comparative study of public and private sector. *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73
- Knapp, T. R., and Brown, J. K. (1995). Ten measurement commandments that often should be broken. *Research in Nursing & Health*, 18(5), 465-469.
- Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 357-371
- Koçel T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Kotaman, H. (2008). Öz yeterlilik inancı ve öğrenme performansının geliştirilmesine ilişkin yazın taraması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, XXI (1), 111-133.
- Koudelkova, P. and Milichovsky, F. (2015). Successful innovation by motivation. *Verslas: Teorija Ir Prakjika / Business: Theory and Practice*. 16(3), 223-230.
- Kök, S. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-310.

- Köroğlu, Ö. (2011). *İş doyumunu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kravetz, D. (2004). *Measuring human capital: converting workplace behavior in to dollars*. Mesa, AZ:KAP.
- Kurt, T. (2005). Herzberg'in çift faktörlü güdüleme kuramının öğretmenlerin motivasyonu açısından çözümlenmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 285-299.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.
- Larson, M. and Luthans F. (2004). *Beyond Human and Social Capital: The Additive Value of Psychological Capital on Employee Attitudes*. Working Paper, Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln., USA.
- Larson, M. and Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 75-92.
- Lindner, J.R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of Extention*, 36(3), 1-8.
- Locke, E.A. (1976). The nature and cause of job satisfaction. M.D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: McNally.
- Lut, D.M. (2012). *Connection Between Job Motivation, Job Satisfaction and Work Performance in Romanian Trade Enterprises*. Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati Fascicle I. Economics and Applied Informatics Years XVIII - no3/ISSN 1584-0409
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior an evidence-based approach*. (12th Edition). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 15(1), 57-72.
- Luthans, F. (2002a.). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1): 57-72.

- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. (6. Edition). New York: Mc Graw Hill.
- Luthans, F., (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., and Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K. Cameron, J. Dutton and R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241-258). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., and Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1, 304-22.
- Luthans, F., and Mhatre, K. H. (2011). Psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Luthans, F., and Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., and Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., and Youssef, C.M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Avey, J. B., and Patera, J. L. (2008a). Experimental analysis of a web-based intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning and Education*, 7, 209-221.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., and Norman, S.M. (2007b). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 3, 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., and Weixing L. (2005). The psychological capital of chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., and Weixing L. (2005). The psychological capital of chinese workers, exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Luthans, K. W., and Luthans, B. C. (2004, January-February). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.

- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., and 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., and Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press
- Luthans, F., Youssef, C.M., ve Avolio B.J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C.M., ve Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, K., and Jensen S. (2005). The linkage between psychological capital and commitment to organizational mission: A study of nurses, *The Journal of Nursing Administration*, 35(6), 304-310.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Mafini, C., and Dlodlo, N. (2014). The Relationship Between Extrinsic Motivation, Job Satisfaction and Life Satisfaction Amongst Employees in A Public Organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-13.
- Magaletta, P.R., and Oliver, J. M. (1999). The hope construct, will and ways: their relations with self-efficacy, optimism, and general well-being. *Journal of Clinical Psychology*, 55(5), 539-551.
- Markova, G., and Ford, C. (2011). Is money panacea? Rewards for knowledge workers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 813-823.
- Maslow, A., (1970). *Motivation and personality*. New york: Harper.
- Masten, A.S. and Reed, M. J. (2002). Resilience in Development. Snyder et al (Eds.) *Handbook of positive psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Mert İ.S. (2010). İş tatmini alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Yöneticiler üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.
- Mobley, W.H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. MA, Addison-Wesley.
- Motowidlo, S. J., and Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. In D. R. Ilgen and E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 56-86). San Francisco: Jossey-Bass.

- Motowidlo, S.J., Borman, W.C., and Schmit, M.J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Mottaz, J. C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Mullins, L. J. (2010). *Management and organizational behaviour*. (Ninth Edition). Harlow, Essex: Financial Times Prentice Hall.
- Muogbo, U.S. (2013). The influence of motivation on employees' performance: a study of some selected firms in anambra state. *An International Journal of Arts and Humanities*, 2(3), 134-151.
- Murphy, K. R. and Shiarella, A. H. (1997). Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: Multivariate frameworks for studying test validity. *Personnel Psychology*, 50, 823-854.
- Myers, D. ve Diener, E. (1995). Who is happy. *American Psychological Society*, 6 (1), 10-19.
- Nafei, W. (2015). The effects of psychological capital on employee attitudes and employee performance: A study on teaching hospitals in egypt. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 249-270.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama araştırmaları teknikler ve (SPSS Destekli) uygulamalar*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Neshat, Y A., and Fkhri, S L. (2011). Designing the work motivation model staff employee of offshore oil company. *International Conference on Social Science and Humanity, IACSIT Press*, 5, 437-441.
- Norman, S. M. (2006). *The Role of Trust: Implications for Psychological Capital and Authentic Leadership*. Ph.D. Thesis, University of Nebraska-Lincoln, United States of America.
- Norman, S. M., Avey, J., Nimmicht, J. L. ve Pigeon, N. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(4), 380-391.
- Nunnally, J. C. and Benstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. Newyork, NY: McGraw Hill.

- Ocak, M., Güler M., ve Basım H. N. (2016). Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini tutumları üzerine etkisi: Bosnalı öğretmenler üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 113-130.
- Oldham, G. R., and Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Olusola, O. (2011). Intrinsic motivation, job satisfaction and self-efficacy as predictors of job performance of industrial workers in ijebu zone of ogun state. *The Journal of International Social Research*. 4 (17), 569-577.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:470, Ankara: Sevinç Matbaası.
- Onay, M. (2011). Çalışanın sahip olduğu duygusal zekasının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600.
- Oraman, Y. (2011). Work motivation and job satisfaction dynamics of textile employees. *African Journal of Business Management*, 5(8), 3361-3368.
- Organ, D.W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14, 547-557.
- Ölçer, F.(2005). Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25, 1-26.
- Örücü, E. ve Esenkal F. (2005). Konaklama işletmelerinde iş gören tatminini etkileyen faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 141-166.
- Özaydın, M.M., ve Özdemir O. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281
- Özdayı, N.(1990). *Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini ve iş streslerinin karşılaştırmalı analizi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, S., ve Muradova T. (2008). Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi. *Journal of Qafqaz Üniversitesi*, 24, 146-153.
- Özer, U.B., ve Tezer, E. (2008). Umut ve olumlu-olumsuz duygular arasındaki ilişkiler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23,81-86.
- Özgen, H., ve Yalçın, A.(2010). *İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir yaklaşım*. Adana: Nobel Kitabevi.

- Özkalp, E. (2015). Örgütsel Davranış. Ç.Kirel ve O. Ağlargöz (Editörler). *T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2847*. (3.Baskı). Eskişehir.
- Özkalp, E., ve Cengiz, A.A. (2003). Çatışma hayatında duygular ve yönetimi. *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon, 943-956.
- Öztürk, H. (2002). *Hemşirelerin motivasyon düzeyleri ve performans düzeyleri*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(2), 57-67.
- Özyer K., Irk, E., ve Anaç, S. (2015). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisinde iş arkadaşlığının aracılık rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(1), 261-279.
- Palmer, M., and Winters, K. (1993). *İnsan kaynakları*. (Çev. Doğan Şahiner). İstanbul: Rota Yayınları
- Paşamehmetoğlu, A., ve Yeloğlu H. O. (2013). Motivasyon. Ü. Sıgır ve S. Gürbüz (Editörler). *Örgütsel davranış*. Birinci Baskı. Beta Basım Yayım, ss.137-174
- Pavot, W. and Diener, E. (1993). Review of the satisfaction with life scale. *Psychological Assessment*, 5, 164-172.
- Pekel, N.H. (2001). *İşletmelerde motivasyon-verimlilik ilişkisi devlet hava meydanları işletmesi antalya havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Peng, Y.P. (2014). Job satisfaction and job performance of university librarians: A disaggregated examination. *Library and Information Science Research*, 36, 74-82.
- Peterson, S. J., and Byron, K. (2007). Exploring the role of hope in job performance: Results from four studies. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 785-803.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55, 44-55.
- Petty, G. C., Brewer, E. W., and Brown, B. (2005). Job satisfaction among employees of a youth development organization. *Child and Youth Care Forum*, 34(1), 57-73.
- Petty, M. M. Mc Gee, G. W., and Cavender. J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9, 712-721.

- Polatçı, S. (2011). *Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun rolü*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Pushpakumari, M. D. (2008). The impact of job satisfaction on job performance: An empirical analysis. *City Forum*, 9(1), 89-105.
- Qadeer, F., and Jaffery, H. (2014). Mediation of psychological capital between organizational climate and organizational citizenship behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(2), 453- 470.
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., and Cunha, M.P. (2010). Psychological capital and performans of portugese civil servants: Exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1531-1552.
- Ringelhan S., Wollersheim J., Welpel I.M., Fidler M., and Spörrle, M. (2013). Work motivation and job satisfaction as antecedents of research performance: investigation of different mediation models. *Performance Management im Hochschulbereich*, 3, 7-38.
- Robbins S.P. (2003). *Organizational behavior* (Tenth Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins S.ve Judge T. (2013). *Organizational behavior* (Fifteenth Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Roberts, S. J., Scherer, L. L., and Bowyer, C. J. (2011). Job stress and incivility: What role does psychological capital play? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18, 449-458.
- Rotundo, M. and Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Rozin, P., and Royzman, E. B. (2001). Negativity bias, negativity dominance and contagion. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 296-320.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definations and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Ryan, R. M., and Deci, E. L. (2000b). Self-Determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social deveelopment and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

- Ryff, C. D., and Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., and Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394
- Saari, L. M., and Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama örnekleriyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Gümüş, M. (2016). *Örgütsel iletişim*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Saeed, R., Lodhi R. N., Hayee H. M. A., Shakeel M., Mahmood Z., and Ahmad M. (2013). The effect of extrinsic motivational instruments on job satisfaction: a case of pakistani financial services companies. *World Applied Sciences Journal*, 26(12), 1657-1661.
- Saleem, R., Mahmood A., and Mahmood A. (2010). Effect of work motivation on job satisfaction in mobile telecommunication service organizations of Pakistan. *International Journal of Business Management*, 5(11), 213-222.
- Savur, N. (2013). *Otantik liderlik ve çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Scheier, M. F., and Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219-247.
- Scheier, M. F., and Carver, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy and Research*, 16(2), 201-228.
- Scheier, M. F., and Carver, C. S. (1993). On the power of positive thinking: The benefits of being optimistic, 2(1), 26-30.
- Scheier, M. F., Weintraub, J. K., and Carver, C.S. (1986). Coping with stress: Divergent strategies of optimists and pessimists. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1257-1264.

- Schiopu, A. F. (2015). Workplace emotions and job satisfaction. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 5(3), 277-282.
- Schmitter, P.C., (2003). Making sense of the eu: Democracy in europe and europe's democratization. *Journal of Democracy*, 14(4), 71-85.
- Schunk, D., and Pajares, F. (2001). The development of academic self-efficacy. In A. Wigfield, and J. Eccles (Eds.), *Development of achievement motivation* (pp.1-27). Purdue University.
- Seligman, M. (2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York: Vintage Books.
- Seligman, M. E. P., ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology an introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Seligman, M., and Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(4), 832-838.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F.(2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- Shahar, T. (2012). *Mükemmeli aramak, mutluluğun önündeki duvar*. (Çev. B. Akat). İstanbul: Elma Yayınları.
- Sheldon, K., and King, L., (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56(3), 216-217.
- Shin, D. C, and Johnson, D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assesment of quality of life. *Social Indicators Research*, 5(4), 475-492
- Shore, L. M., and Martin, H.J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Singh, S.K., and Twari, V. (2011). Relationship between motivation and job satisfaction of the white-collar employees: A case study. *Management Insight*, 7(2), 31-39.
- Siu, O.L., Bakker A.B., and Jiang X. (2014). Psychological capital among university students: Relationships with study engagement and intrinsic motivation. *Journal Happiness Studies*, 15(4), 979-994.
- Smith, M. B. (1983). Hope and despair: Keys to the socio-psychodynamics of youth. *American Journal of Orthopsychiatry*, 53(3), 388 - 399.

- Snyder, C. R. (1994). *The psychology of hope: You can get there from here*. NY: Free Press.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope: Theory, measures and applications*. San Diego: Academic Press.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., and Harney, P. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570-585.
- Spencer, L. (2015). Psychological resilience. *MMJ: Mid Yorks Medical Journal*, 27-30.
- Staats, S. (1987). Hope: Expected positive affect in an adult sample. *Journal of Genetic Psychology*, 148(3), 357-365.
- Stajkovic, A. D., and Luthans, F. (1998a). Social cognitive theory and self-efficacy: going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- Stajkovic, A.D., and Luthans, F. (1998b). Self-Efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Story, S.P.J., Youssef, C.M., Luthans F., Barbuto, J.E., and Bovaird, J. (2013). Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: Does distance and quality of relationship matter? *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2534-2553.
- Straetmans, M. (2015). *Psychological capital as a predictor of employee engagement*. In Partial Fulfillment of the Requirements the Degree of Doctor of Business Psychology, A Dissertation Submitted to the Faculty of The Chicago School of Professional Psychology.
- Sun T. Zhao X. W., Yang L.B and Fan L. H. (2012). 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.
- Sun, Ö.H. (2002). *İş doyumu üzerine bir araştırma: Türkiye cumhuriyet merkez bankası banknot matbaası genel müdürlüğü*. Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. Ankara.

- Şengül, C.M. (2008). *Örgüt çalışanlarının kişilik, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Doktora Tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Şimşek M.Ş., ve Öge, S. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi*. (Genişletilmiş 4.Baskı). Konya: Eğitim Akademi.
- Şimşek Ş.M., Akgemci T. ve Çelik A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M.Ş., ve Çelik A. (2010). *Genel işletme*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, Ö.F., (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş*. Ankara: Ekinoks Yayınları
- Taşdemir, S. (2013). *Motivasyon kavramına genel bir bakış, motivasyon araçları ve bilgi teknolojileri ve iletişim kurumu ölçeğinde bir model önerisi*. İdari Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara
- Taşpınar, F. (2006). *Motivasyon araçlarının işgören motivasyonu üzerindeki etkisi afyonkarahisar ilindeki termal otel işletmelerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Taylor, S. E., and Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103(2), 193-210.
- Thompson, K. R., Lemmon, G., and Walter, T. (2015). Employee engagement and positive psychological capital. *Organizational Dynamics*, 44, 185-195.
- Tietjen, M. A., and Myers., R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231.
- Tiger, L. (1971). *Optimism: The biology of hope*. New York: Simon -Schuster.
- Toe, T.T., Murhadi, W. R., and Lin W. (2013). Research study on the correlation between employee job satisfaction and employee motivation. *Amity Global Business Review*, 1(3).
- Tok, T.N., and Bacak E. (2013). Öğretmenlerin iş doyumunu ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki. *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 1135-1166.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.

- Tolentino, R. C. (2013). Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 15(1), 51-59.
- Toor, S., and Ofori G. (2010). Positive psychological capital as a source of sustainable competitive advantage for organizations. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(3), 341-352.
- Tunalı, D. (2012). *Bir yapısal eşitlik modeli önerisi: Çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılığın tükenmişliğe etkisi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda kontrol algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1),251-269.
- Tutar, H., ve Altınöz M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 65(2), 195-218
- Uyar, G. (2015). *Örgütsel bağlılık ve motivasyon*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünlü, O ve Yürür, S. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme görev/bağlamsal performans ilişkisi yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 37, 183-207.
- Ünlüöner, K., Ertürk, M., ve Olcay, A. (2007). Otel işletmelerinde psiko-sosyal motivasyon araçları ve bu araçların farklı departmanlar üzerindeki etkisine yönelik Ankara ve İzmir otellerinde bir uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 9-32.
- Vallerand, R. J. and Ratelle, C. F. (2004). Intrinsic and extrinsic motivation: A hierarchical model. In E.L. Deci ve R.M. Ryan (Eds.), *Handbook of Self-Determination* pp. 37-65). Rochester: University of Rochester Press.
- Van Scotter, J.R., ve Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Vega-Redondo, F. (2005). Building up social capital in a changing world. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 30(11), 2305-2338.
- Velampy, T. (2008). Job attitude and employee's performance of public sector organizations in jaffna district, sri lanka. *GITAM Journal of Management*, 6(2), 66-73.

- Voon, M. L., Lo M. C., Ngui K. S., and Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in malaysia. *International Journal of Business Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.
- Weiss, H. M., and Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1-79.
- Werner, J.M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3-24.
- West, B. J., Patera, J. L., and Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 249-267.
- William, A. N. (2010). *Employee motivation and performance*. Bachelor's Thesis Business Management, Mikkeli University and Applied Sciences.
- Witt, L. A., Andrews, M. C., and Carlson D.S. (2004). When conscientiousness isn't enough: Emotional exhaustion and performance among call center customer service representatives. *Journal of Management*, 30(1), 149-160.
- Wood, R., and Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
- Woolcok, M. (2001). The place of social capital in understanding social and economic outcomes. *Isuma*, 2(1) 11-17.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., and Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*. 12(2), 93-104.
- Yardımlı, M., ve Karakuş, Ş. (2015). Örgütsel değişim algısı belirsizlik ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiler. S.Doğan (Editör). Yaşam *doyumu seçme konular*. (ss.73-92) I.Basım. Ankara. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
- Yıldız S., Savcı G. ve Kapu, H. (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1(1), 233-249.

- Yıldız, H. (2015). *Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir alan araştırması*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Yılmaz, A., ve Ekici, S. (2003). Örgütsel yaşamda stresin kamu çalışanlarının performanslarına etkileri üzerine bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 1-19
- Youssef, C. M. (2004). *Resiliency Development of Organizations, Leaders and Employees: Multi-Level Theory Building and Individual-Level, Path-Analytical Empirical Testing*. ProQuest Dissertations and Theses, The University of Nebraska – Lincoln, ABD.
- Youssef, C.M., and Luthans, F. (2005). Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building for sustained performance. In W.I. Gardner, B.J. Avolio and F.O. Walumbwa (Eds), *Authentic leadership theory and practice* (pp. 303-343). Oxford, UK: Elsevier.
- Youssef, C.M., and Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resiliency. *Journal of Management*, 33, 774-800.
- Yumuşak, İ. G. (2008). Beşerî sermayenin iktisadi önemi ve türkiye'nin beşerî sermaye potansiyeli. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 55, 3-48.
- Yücel, İ. (2012). İş tatmini ile tükenmişlik duygusu arasındaki ilişki ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişki üzerindeki etkisi-sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, 33, 1-20.
- Yvone, W., Rahman, R. H. A., and Long C. S. (2014). Employee job satisfaction and job performance: A case study in a franchised retail-chain organization. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 8(17), 1875-1883.
- Zeynel, E. (2014). *Akademisyenlere yönelik mesleki motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.(www.TaskManagementGuide.com, 2016).

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu “Dışsal ve İçsel Motivasyon ile Psikolojik Sermaye Etkileşiminin İş Tatmini ve Performansa Etkileri” başlıklı doktora tez çalışmasına veri toplamak amacı ile hazırlanmıştır. Ankete vermiş olduğunuz cevaplar sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek üzere kullanılacaktır. Bu çalışmanın başarılı olabilmesi için anket sorularına verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması çok önemlidir. Vereceğiniz tüm bilgiler akademik amaçlı kullanılacak olup, kurum ve şahıs bilgileri tamamen gizli tutulacaktır.

Değerli vaktinizi ayırarak, araştırmaya sağladığınız katkılardan dolayı şimdiden çok teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Selen DOĞAN

*Niğde Ömer Halisdemir
Üniversitesi*

İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

E-mail:

selendogan@gmail.com

Öğr. Gör. Mecbure YARDIM

*Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniversitesi*

Pazarcık Meslek Yüksekokulu

E-mail:

mecbureyardim@ksu.edu.tr

İletişim Telefonu: Öğr. Gör. Mecbure YARDIM

0(533) 295 69 50

BÖLÜM 1

LÜTFEN HİÇBİR SORUYU ATLAMAYINIZ. HER BİRİNE CEVAP VERİNİZ.		
1	Cinsiyetiniz	() Kadın () Erkek
2	Yaşınız	() 18-23 () 24-29 () 30-35 () 36-41 () 42 Yaş ve Üzeri
3	Eğitim düzeyiniz	() İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
4	Medeni durumunuz	() Evli () Bekar () Eşinden Ayrılmış () Eşi Ölmüş
5	Evliyseniz eşiniz çalışıyor mu?	() Çalışıyor () Çalışmıyor
6	Çocuk sayınız?	() Çocuğum yok () 1 () 2 () 3 ve üzeri
7	Varsa en küçük çocuğunuzun yaşı?	() 0-6 yaş () 7-18 yaş () 19 yaş ve üzeri
8	Gelir düzeyiniz?	() 1000'den Az () 1000-2000 () 2001-3000 () 3001-4000 () 4001-5000 () 5001-6000 () 6001 ve Üzeri
9	Bu <i>iş yerindeki</i> çalışma süreniz (yıl olarak)?	() 1 Yıldan Az () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 () 21 Yıl ve Üstü
10	Bu <i>meslekteki</i> toplam çalışma süreniz (yıl olarak)?	() 1 Yıldan Az () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 () 21 Yıl ve Üstü
11	Hangi sektörde çalışıyorsunuz?	() Kamu Sektörü () Özel Sektör () Diğer.....
12	Çalıştığınız iş yerindeki pozisyonunuz?
13	Çalıştığınız iş yerindeki göreviniz?
14	Bakmakla yükümlü olduğunuz aile bireyleri (anne, baba, büyükanne veya büyükbaba gibi) var mı?	() Evet () Hayır

BÖLÜM 2

Aşağıda sizinle ve yaptığımız işle ilgili bazı yargılar yer almaktadır. Bu yargılara katılma derecenizi lütfen “X” ile işaretleyiniz.

YARGILAR		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Uzun süreli bir soruna, bir çözüm bulmak için kendime güvenirim.					
2	Yönetimle yapılan toplantılarda çalıştığım bölümü temsil ederken kendime güvenirim.					
3	Organizasyonun stratejisi hakkındaki tartışmalara katkıda bulunmak konusunda kendime güvenirim.					
4	Çalıştığım bölüm ile ilgili hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.					
5	Sorunları tartışmak için organizasyon dışındaki kişilerle (örneğin; müşteriler, tedarikçiler) iletişime geçme konusunda kendime güvenirim.					
6	Bir grup iş arkadaşıma bilgi sunarken kendime güvenirim.					
7	İşimde kendimi bir çıkmazda bulursam, kurtulmak için çok çeşitli çözüm yolları düşünebilirim.					
8	Şu günlerde iş hedeflerimi enerjik bir şekilde yerine getiriyorum.					
9	Herhangi bir sorunu çözecek birçok yol vardır.					
10	Şu anda iş hayatında kendimi oldukça başarılı görüyorum.					
11	İş hedeflerime ulaşmak için çeşitli yollar düşünebilirim.					
12	Şu anda kendim için belirlediğim iş hedeflerimi gerçekleştiriyorum.					
13	İşte bir aksilik ile karşılaştığımda toparlanıp yoluma devam etmekte zorlanırım.					
14	Genellikle işteki zorlukları bir şekilde yönetebilirim.					
15	Eğer gerekirse kendi başıma işimi halledebilirim.					
16	İşte stresli durumlarla karşılaştığımda genellikle bunu normal karşılarım.					

17	Daha önceki tecrübelerimden dolayı işteki zorlukların üstesinden gelebilirim.					
18	İşimde aynı anda birçok sorunla başa çıkabileceğimi hissederim.					
19	İşimde belirsizlikler olduğu zaman genellikle en iyisinin olacağını beklerim.					
20	İşimle ilgili bir şeyler ters giderse, bunun böyle devam edeceğini düşünürüm.					
21	İşimle ilgili konularda her zaman olayların iyi yönlerine bakarım.					
22	İşimle ilgili gelecekte olabilecekler konusunda iyimserim.					
23	Bu işimde olaylar hiçbir zaman istediğim şekilde gelişmiyor.					
24	Şu anki işimde “her şeyde bir hayır vardır” yaklaşımına sahibim.					

BÖLÜM 3

Aşağıda sizinle ve yaptığımız işle ilgili motive edici unsurlara ilişkin bazı yargılar yer almaktadır. Bu yargılara katılma derecenizi lütfen “X” ile işaretleyiniz.

(Motive Olmamda)		Çok Etkili	Etkili	Ne Etkili Ne Etkili Değil	Etkili Değil	Hiç Etkili Değil
1	Yaptığım işte başarılı olmam.					
2	Yaptığım iş ile ilgili sorumluluk verilmesi.					
3	İş arkadaşlarımin beni onurlandıran tavır ve davranışları.					
4	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyor olmam.					
5	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmam.					
6	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyor olmam.					
7	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmem.					
8	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verebilmem.					
9	Yöneticilerin, onurlandıran tavır ve davranışları.					

(Motive Olmamda)		Çok Etkili	Etkili	Ne Etkili Ne Etkili Değil	Etkili Değil	Hiç Etkili Değil
1	İzin kullanmam gerektiğinde izin verilmesi.					
2	Çalışma ortamında fiziksel şartların uygunluğu.					
3	Yemek, çay - kahve gibi imkanların ücretsiz olarak sağlanması.					
4	İş yerindeki araç ve gereçlerin yeterli olması.					
5	Çalışanlarla ilişkilerimin iyi olması.					
6	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanması.					
7	Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmam.					
8	Yöneticim ile ilişkilerimin iyi olması.					
9	İşimde terfi imkanımın olması.					
10	Yöneticimin iş arkadaşarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olması.					
11	Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi.					
12	Başarımdan dolayı ödüllendirilmem.					
13	Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşarımla yardımcı olması.					
14	Bu iş yerinden emekli olabileceğime inanmam.					
15	Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı.					

BÖLÜM 4

Aşağıda yaptığımız işle ilgili hissettiklerinize ilişkin yargılar yer almaktadır. Bu yargılara katılma derecenizi lütfen “X” ile işaretleyiniz.

YARGILAR		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Mevcut işimden yeterince tatmin olduğumu hissediyorum.					
2	İşimi çoğu zaman hevesle yaparım.					
3	İş yerimdeki her gün hiç bitmeyecekmiş gibi gelir.					
4	İşimden gerçekten zevk alırım.					
5	İşimi oldukça sıkıcı bir iş olarak görürüm.					

BÖLÜM 5

Aşağıda yaptığımız işle ilgili sergilediğiniz davranışlara ilişkin yargılar yer almaktadır. Bu yargılara katılma derecenizi lütfen “X” ile işaretleyiniz.

YARGILAR		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	İş arkadaşlarım işe gelmediklerinde, onların işlerine yardım ederim.					
2	Sabahları ve öğle molalarından sonra işe tam zamanında varmak için dakik davranırım.					
3	İş yerinde benim görevim olmayan şeyleri de gönüllü olarak yaparım.					
4	İşimde fazladan mola kullanırım.					

5	İşimin bir parçası olmasa da bölümümdeki yeni kişilerin işe alışmalarına ön ayak olurum.					
6	İznim olduğu halde daha az izin alırım, çoğu kişiden daha az izin kullanırım.					
7	İş yükleri fazla olanlara yardım ederim.					
8	Genellikle iş yerinden mesai bitmeden önce çıkarım.					
9	Eğer işe gelemeyeceksem önceden bilgi veririm.					
10	İşyerimde zamanın büyük çoğunluğunu kişisel telefon görüşmelerime harcarım.					
11	İşten gereksiz yere izin almam.					
12	Görevlerime hazır bulunurum.					
13	Çalıştığım bölümün kalitesini artırmak için yenilikçi önerilerde bulunurum.					
14	İşte fazladan mola kullanmam.					
15	Çalıştığım iş yerinin imajına yardımcı olacak faaliyetlere gönüllü katılırım.					
16	Gereksiz görüşmelere çok zaman harcamam.					
17	İşime ilişkin hedefleri yerine getiririm.					
18	İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.					
19	İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlık ile çalışırım.					
20	İşimin bütün gereklerini yerine getiririm.					
21	Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.					
22	Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.					
23	İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıkla başa çıkarım.					
24	Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.					
25	İşin amaçlarına ulaşmayı planlarım ve organize ederim, verilen görevi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.					

BÖLÜM 6

Aşağıda yaptığımız işle ilgili sergilediğiniz davranışlara ilişkin yargılar yer almaktadır. Bu yargılara katılma derecenizi lütfen “X” ile işaretleyiniz.

YARGILAR		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder.					
2	Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.					
3	Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.					
4	Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.					
5	Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
6	Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.					
7	Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
8	Bu kuruluşun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.					
9	Bu kuruluşun amaçlarını benimsiyorum.					

***ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ VE ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR
EDER, İYİ GÜNLER DİLERİZ.***

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Mecbure YARDIM
Doğum Yeri ve Tarihi : Adana 1977
İletişim Bilgileri : mecbureyardim@gmail.com



EĞİTİM BİLGİLERİ

Doktora: Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Genel İşletme Bilim Dalı (2012-2017)
Yüksek Lisans: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Tarım Ekonomisi Bilim Dalı (2001-2004)
Lisans: Mustafa Kemal Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü (1994-1998)

İŞ DENEYİMİ

2001-..... KSÜ Pazarcık Meslek Yüksekokulu - Öğretim Görevlisi
1998 – 2001 Özel Sektör - Operasyon Görevlisi

AKADEMİK ÇALIŞMALAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aslan, M., 2004. Pazarcık İlçesinde Doğrudan Gelir Desteği Uygulamasının Çiftçiler Açısından Değerlendirilmesi (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.

ULUSAL HAKEMLİ DERGİLERDE YAYINLANAN MAKALELER

Boz İ., Aslan M. (2005) . Doğrudan Gelir Desteğinin Tarımsal Amaçlı Kullanımını Etkileyen Faktörler, *Tarım Ekonomisi Dergisi*, 11(2), 61-70
Karakuş Ş., Yardım M. (2014). Algılanan Örgütsel Değişim, Belirsizlik, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 21-31

ULUSAL BİLİMSEL TOPLANTILARDA SUNULAN BİLDİRİ KİTABINDA BASILAN BİLDİRİLER

Tan A., Bektaş F., Aslan M. (2002).Yaşanan Ekonomik Krizin Tüketiciler Üzerindeki Etkisi. 7. Ulusal Pazarlama Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 30 Mayıs-2 Haziran, Afyon, 115-131

Aslan M., Boz İ.(2004).Kırsal Alandan Kentlere Göçü Etkileyen Faktörler: Adana Örneği. VI. Tarım Ekonomisi Kongresi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, 16-18 Eylül, Tokat, 155-160.

Karakuş Ş., Yardım M., ve Şahin F.(2013). Algılanan Örgütsel Değişimin İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi.21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 30 Mayıs-1 Haziran, 221-226.

Doğan S. ve Yardım M.(2016).Psikolojik Sermaye İçsel Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi. IV. Örgütsel Davranış Kongresi, Çukurova Üniversitesi, 4-5 Kasım, 157-165.

Doğan S. ve Yardım M.(2017). Dışsal Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü. 25.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Başkent Üniversitesi, 25-27 Mayıs, 501-509.

Doğan S. ve Yardım.(2017). Dışsal Motivasyondan İçsel Motivasyona Yolculukta Psikolojik Sermayenin Rolü.V.Örgütsel Davranış Kongresi, Marmara Üniversitesi, 3-4 Kasım.

KİTAP BÖLÜMLERİ

Yardım M. ve Karakuş Ş.(2015).Örgütsel Değişim Algısı Belirsizlik ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkiler.S. Doğan .(Edt).Yaşam Doyumu Seçme Konular. Nobel Akademik Yayıncılık.Ankara.ss.73-92.

Canpolat N., Yardım M., Koyuncu S.C.ve Oğuzhan Y.S.(2015).Sürdürülebilir Kalkınma Çağında Kurumsal İletişim. (Edt) M. Akın ve M.Toksarı.Çağdaş Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar. Paradigma Akademi Yayınları. Edirne.ss.217-241.

YABANCI DİL BİLGİSİ

İngilizce

(KPDS 60)