

**T. C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARIN ŞÜKRAN DUYGULARININ
ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YÜKSEK KALİTELİ İLİŞKİLER
VE PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Büşra MÜCELDİLİ
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

GEBZE

2015

T. C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN ŞÜKRAN
DUYGULARININ ORGANİZASYON
İÇİNDEKİ YÜKSEK KALİTELİ İLİŞKİLER
VE PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Büşra MÜCELDİLİ
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Oya ERDİL

GEBZE
2015

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ... 22.06.2015 tarih ve 2015./17 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 20.07/2015 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Bisma Mücceldi!'ın tez çalışması İşletmeAnabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Oya ERDİL

ÜYE

: Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN

ÜYE

: Prof. Dr. Halit KESKİN

ÜYE

: Prof. Dr. Hüseyin İNCE

ÜYE

: Doç. Dr. Veli Denizhan KALKAN

ONAY

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Son yıllarda psikoloji biliminde ve onu takiben örgüt biliminde pozitif odaklı çalışmalara hem akademik hem de sektörel açıdan büyük ilgi gösterilmektedir. Örgüt biliminde de pozitif psikolojinin temel alındığı pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel bilim birçok araştırmacı tarafından incelenmektedir. Pozitif örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar genel olarak bireysel düzeyde çalışanlar üzerine odaklanırken pozitif örgütsel bilim alanında yapılan çalışmalar ise örgüt düzeyine odaklanmaktadır.

Bu kapsamda çalışmamız için pozitif örgütsel bilim şemsiyesi altında yer alan pozitif duygulardan şükran ve umut duyguları ile yüksek kaliteli ilişkiler değişkenlerinin hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda etkileri araştırılmıştır. Değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin incelenmesi için Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren hizmet firmalarında görev yapan 251 çalışan üzerinde anket çalışması yapılmıştır.

Bu çalışma örgütsel davranış literatürüne üç önemli katkıda bulunmaktadır. Bu katkılardan ilki, teoriktir. Bu çalışma psikolojide bireysel düzeyde ölçümlenen şükran duygusunu örgütsel düzeyde kavramsallaştırmaktadır. Çalışmanın ikinci katkısı metodolojik olup, kolektif şükran ölçeğinin geliştirilmesidir. Son katkı ise ampirik katkı olup, kolektif şükranın sağladığı örgütsel çıktılar (yüksek kaliteli ilişkiler ve hizmet yeniliği) üzerindeki etkileri ortaya konmuştur. Çalışmanın sonuçları göstermektedir ki, (i) kolektif şükran kişiler arasında yüksek kaliteli ilişkiler geliştirme ve firmanın hizmet yeniliği ile (ii) firma içerisinde kişilerin kendi aralarında geliştirmiş olduğu yüksek kaliteli ilişkiler ve hizmet yeniliği pozitif ilişkilidir bunlara ek olarak (iii) firmanın hizmet yeniliği firmanın finansal performansı ile pozitif ilişkilidir. Çalışma ayrıca kolektif umudun, kolektif şükran ve yüksek kaliteli ilişkiler arasında oynadığı ılımlatıcı etkiyi de ampirik olarak ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Şükran, yüksek kaliteli ilişkiler, pozitif örgütsel bilim, hizmet yeniliği

SUMMARY

Recently in psychology and organizational studies both practitioners and academicians give attention to positive orientation. In organizational studies positive psychology movement has attracted attention through positive organizational behavior and positive organizational scholarship from many organizational researchers and scholars.

In this context, this research investigates positive emotions namely, gratitude and hope and high quality connections under the positive organizational scholarship umbrella. In this regard, this paper empirically investigates the interwoven relationships among collective gratitude and hope of people, high-quality connections among them, and firm service innovativeness and financial performance by studying 251 employees in Marmara Region service firms.

This study makes three key contributions to organizational behavior literature. First, the major theoretical contribution is the conceptualization of collective gratitude in organizational level. As emotion gratitude is conceptualized individual level in psychology however, collective gratitude is missing. Second, the methodological contribution is the development of collective gratitude scale. The last contribution is empirical contribution. This study shows that (i) collective gratitude is positively related to development of high-quality connections among people within the firm and firm service innovativeness, (ii) high-quality connections among people within the firm are positively associated with firm service innovativeness, and (iii) firm service innovativeness is positively related to firm financial performance. This paper also demonstrates that the collective hope of people within the service firm positively moderates the relationship between collective gratitude and high-quality connections among them.

Key Words: Gratitude, high quality connections, positive organizational scholarship, service innovativeness

TEŞEKKÜR

Uzun bir yol olan doktora sürecinin en başından beri desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, beni her zaman cesaretlendiren, verdiği tavsiyeler ile bakış açımı genişleten danışman hocam Prof. Dr. Oya Erdil'e teşekkür ederim. Çalışmalarına akademik bilgeliği ile ilham veren, yetişmemde büyük rol oynayan, engin bilgisini benimle paylaşan Prof. Dr. Ali Ekber Akgün'e teşekkür ederim. Ayrıca tez izleme komitemde yer alan ve bana yol gösteren Doç. Dr. Denizhan Kalkan'a teşekkürlerimi sunarım.

Doktoraya başladığım günden bu güne gelmemde çok büyük emeği olan, bilgi ve deneyimiyle bana önderlik yapan sayın dekanımız Prof. Dr. Halit Keskin'e teşekkürü bir borç bilirim. Doktora sürecinde yardımlarını esirgemeyen Prof. Dr. Cemal Zehir'e, Prof. Dr. Hüseyin İnce'ye, Prof. Dr. Cevat Gerni'ye ve Dr. Fahri Karakaş'a teşekkürlerimi sunarım.

Doktora sürecinde kahve eşliğinde süren akademik sohbetlerde ve hayatımın her alanında yardımlarını ve dostluklarını hep yanımda hissettiğim, meslektaşlarım İpek Koçoğlu, Şükrü Yurtsever, Derya Doğan, Alev Alan, Hayat Ayar, Ebru Erdoğan, Öznur Ertosun, İnanç Tahralı ve Mevlüdiye Güzel'e şükranlarımı sunarım.

Akademisyen olmaya ilk karar verdiğim andan itibaren hep yanımda olan Melis Kısmet'e bana olan desteği ve inancı için teşekkür ederim. Akademik çalışmalarımı büyük bir sabırla dinleyen Nur Sibel Öztürk, Merve Karakaş ve Gülbin Çağlar'a çok kıymetli dostlukları için teşekkür ederim. Ayrıca hayata farklı bir pencereden bakmamı sağladığı ve bana kazandırdığı vizyoner bakış için Sadık Emre Çaputçu'ya minnetlerimi sunarım.

En özel olarak sevgili annem Ayşenur Müceldili ve canım babam Turgay Müceldili'ye ilkokuldan doktora sürecine kadar her anımda bana güvendikleri için teşekkür ederim. Ayrıca kendisinden çok şey öğrendiğim sevgili anneannem İlhan Kısmet'e teşekkür ederim. Son olarak, sevgili kardeşim Talat Müceldili'ye güveni, inancı, sabrı ve stresli günlerimde sağladığı destekten dolayı çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
1.GİRİŞ	1
1.1.Çalışmanın Amacı	1
1.2. Çalışmanın Özgün Değeri	2
1.3. Çalışmanın Organizasyonu	4
2. LİTERATÜR ÖZETİ	6
2.1. Pozitif Psikoloji	8
2.2. Örgüt ve Yönetim Biliminde Pozitif Odaklılık	10
2.2.1. Olumlu Sorgulama	10
2.2.2. Olumlu Sosyal Davranışlar	12
2.2.3. Pozitif Sapma	13
2.2.4. Karakter Güçleri ve Erdemler	13
2.2.5. Pozitif Duygular	17
2.2.6. Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Örgütsel Bilim	19
2.2.6.1. Örgüt Teorisi Açısından Pozitif Örgütsel Bilim	24
2.3.Şükran	25
2.3.1. Şükran Kavramının Tarihsel Gelişimi	29
2.3.2.Psikoloji Biliminde Şükran	30
2.3.3.İşletme Biliminde Şükran	34
2.3.4.Şükranın Ölçülenmesi	37
2.4. Umut Kavramı	37
2.4.1.İşletme Biliminde Umut	40
2.4.2. Umudun Ölçülmesi	44
2.5. Yüksek Kaliteli İlişkiler	47
2.5.1.Yüksek Kaliteli İlişkilerin Dört Temel Teori ile Açıklanması	48
2.5.1.1. Değişim Teorisi	48

2.5.1.2.Kimlik Teorisi	51
2.5.1.3.Büyüme ve Gelişme Teorisi	52
2.5.1.4.Öğrenme Teorisi	53
2.5.2. Örgütlerde Yüksek Kaliteli İlişkilerin Kurulması ve Güçlendirilmesi	55
2.5.2.1.Bilişsel Mekanizmalar	56
2.5.2.2.Duygusal Mekanizmalar	57
2.5.2.3.Davranışsal Mekanizmalar	60
2.5.3.Yüksek Kaliteli İlişkilerin Ölçümlenmesi	61
2.5.4.Yüksek Kaliteli İlişkilerin Bireysel ve Örgütsel Çıktıları	62
2. 6. Yenilik	65
2.6.1.Hizmet Yeniliği	70
3. TEORİK ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA MODELİ	75
3.1. Teorik Çerçeve	75
3.2.Hipotez Geliştirme	79
3.2.1.Kolektif Şükran ve Yüksek Kaliteli İlişkiler Arasındaki İlişkiler	79
3.2.2.Kolektif Şükran ve Hizmet Yeniliği Arasındaki İlişki	81
3.2.3.Yüksek Kaliteli İlişkiler (YKİ) ve Hizmet Yeniliği Arasındaki İlişki	82
3.2.4.Kolektif Umudun Ilımlaştırıcı Etkisi	84
3.2.5.Hizmet Yeniliği ve Finansal Performans Arasındaki İlişki	85
4. ARAŞTIRMA	88
4.1.Ölçeklerin Oluşturulması	88
4.1.1. Kolektif Şükran	88
4.1.2. Yüksek Kaliteli İlişkiler	91
4.1.3. Umut	92
4.1.4. Hizmet Yeniliği	92
4.1.5. İşletme Performansı	93
4.2.Örnekleme Seçimi	93
4.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği	96
4.4. Hipotez Testleri	101
5. TARTIŞMA, SONUÇ ve YORUMLAR	105
5.1. Tartışma ve Yorumlar	105
5.2.Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	110
5.2.1.Araştırmanın Kısıtları	110

5.2.2.Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	111
KAYNAKLAR	115
ÖZGEÇMİŞ	131
EKLER	132
Ek A: Anket Soruları	132

KISALTMALAR DİZİNİ

Kisaltmalar	Açıklamalar
AVE	: Ortalama Açıklanan Varyans
CFI	: Comparative Fix Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
Df	: Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
IFI	: Incremental Fit Index (Artmalı Uyum İndeksi)
LÜE	: Lider üye etkileşimi
NFI	: Normed Fit Index (Normlandırılmış Uyum İndeksi)
PNFI	: Parsimony Normed Fit Index (Normelleştirilmiş Uyum İyiliği İndeksi)
PP	: Pozitif Psikoloji
PÖB	: Pozitif Örgütsel Bilim
PÖD	: Pozitif Örgütsel Davranış
RMSEA	: Root Mean Square Error Aproximation (Yaklaşım Hatalarının Ortalama Karekökü)
TLI	: Tucker Lewis Fit Index (Tucker Lewis Uyum İndeksi)
ÜÜE	: Üye üye etkileşimi
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
YKİ	: Yüksek Kaliteli İlişkiler

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
1.1: Araştırma Modeli	5
2. 1: Olumlu Sorgulama 4-D model	12
2.2: Umut kavramı	46
2.3: YKİ kurma mekanizmalarının kavramsal modeli	56
2.4: Grup İçi Pozitif Duygusal Döngü	59
3.1: AraştırmaModeli	87

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
2.1: Karakter Güç ve Erdemlerinin Sınıflandırılması	17
2.2: Şükran Kavramı	26
2.3: Yüksek Kaliteli İlişkiler Ölçekleri	62
2.4: Yenilik tanımları	66
2.5: Yeni ürün/hizmet yenilikçiliğinin anahtar tipolojileri	69
2.6: Yeni Hizmet Tipolojileri	74
4.1: Kolektif Şükran Değişkenine Ait İfadeler	91
4.2: YKİ Değişkenine Ait İfadeler	91
4.3: Umut Değişkenine Ait İfadeler	92
4.4: Hizmet Yeniliği Değişkenine Ait İfadeler	92
4.5: Performans Değişkenine Ait İfadeler	93
4.6: Analiz Yöntemleri	94
4.7: Katılımcıların çalıştıkları firmalardaki konumları	95
4.8: Katılımcıların çalıştıkları firmalardaki bölümler	95
4.9: Firmaların sektörel dağılımı	95
4.10: Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksleri	97
4.11: Faktör Yükleri	98
4.12: Güvenilirlik ve Geçerlilik Katsayıları	100
4.13: Yol Modeli	102
4.14: Kolektif umudun ılımlaştırıcı etkisi	104

1.GİRİŞ

Teori geliştirilirken farklı disiplinler arasında ödünç alma durumu kaçınılmazdır. Bu durum geliştirilen teorilerin tamamlanmasını ve eksik yönlerinin giderilmesini sağlamaktadır (Oswick et al., 2011). Örgüt teorisinde de sosyal bilimlerin temel disiplinleri olarak görülen sosyoloji ve psikoloji bilimlerinden kavram ve teorilerin ödünç alınması ve uygulanması sıkça karşılaşılan bir durumdur (Whetten et al., 2009). Örgüt alanında çalışan akademisyenlerin birçoğu başka alanlardan yatay (farklı sosyal bağlamlarda geliştirilen kavramlar) veya dikey (kavramın değişik seviyelerde uygulanması) şekilde ödünç alım yaparak kavramları örgüt düzeyinde araştırmaktadır. Psikoloji de bireysel olarak üzerinde durulan birçok kavram örgütsel düzeyde kolektif olarak yeniden ele alınmakta ve çalışılmaktadır. Yönetim literatüründe kolektif kavramının nasıl tanımlanacağına, bireysel seviyede tanımlanmış değişkenlerin kolektif seviyede nasıl ölçümleneceğine dair farklı görüşler mevcuttur. Örneğin, Morgeson (1999) kolektif kavramını birbirine bağımlı ve hedef odaklı birey, grup, bölüm, örgüt veya kurumların bir kombinasyonu olarak tanımlarken, Brown et al., (2014) ise takım üyeleri arasında bireylerin tekrarlanan etkileşimlerinin sonucu paylaşılan psikolojik durumlar olarak tanımlamaktadır. Brown et al., (2014)'nin tanımından anlaşılacağı üzere kolektif kavramı takım üyeleri arasındaki birliğin ötesine geçen bir kavramdır. Kolektif kavramı bir grubun üyeleri arasında oluşan ve paylaşılan koordineli ve interaktif etkileşimlerin bir ürünüdür. Üyelerin aralarında oluşan sinerji ve interaktif dinamikler bireylerin sahip olduğu niteliklerin toplamından daha fazlasını yaratmaktadır. Kolektif kavramlar hem interaktif süreçler tarafından ortaya çıkarılmış bir ürün hem de örgütlerde istenilen davranış ve performans çıktılarının bir üreticisidir (Walumbwa et al., 2009).

1.1.Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı da özellikle psikolojide –pozitif psikoloji- bireysel seviyede incelenen şükran ve umut kavramlarını örgüt düzeyinde kolektif bir biçimde incelemek ve örgütsel davranış alanına katkı sağlamaktır. Bu amaç için psikoloji biliminde mikro seviyede bireysel olarak çalışılmış değişkenler dikey

olarak ödünç alınmaktadır. Kavramlar ilk olarak bireysel seviyede açıklanmış daha sonra Morgeson and Hoffman (1999) tavsiyeleri esas alınarak incelenmiştir. Bu doğrultuda sorular kolektif terimler ile çerçevelendirilmekte ve bireyler kolektif açıdan değerlendirilmektedir. Çalışmada pozitif örgütsel bilim çatısı altında yer alan ve önceki çalışmalarda eksikliklerine değinilen şükran (Gotty et al., 2014), umut (Akgün et al., 2011) ve yüksek kaliteli ilişkiler kavramları seçilip, aralarındaki ilişki incelenmektedir. Kolektif şükran, umut ve yüksek kaliteli ilişkiler örgütte bulunan maneviyatı (spirituality) temsil etmekte ve bütün olmanın yarattığı harmoniyi işaret etmektedir. Bu üç kavram ile çalışanlar yaptıkları işleri anlamlı görebilmekte ve çalıştıkları firmalarının yenilikçiliklerini ve finansal performanslarını güçlendirmek için enerjilerini işlerine yöneltmektedirler.

Çalışma ortak bir hedefi yerine getirebilmek için birbirine bağımlı faaliyetlerin farklı katılımcılar tarafından kolektif olarak gerçekleştirildiği hizmet sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir (Goodman et al., 2011). Çalışmada yeni hizmet geliştirme ve yönetim literatüründe pozitif çalışma ortamının önemi üzerinde durulmuş ve müşterilere daha iyi ve hızlı hizmet verebilmek için pozitif iş ortamı yaratmanın önemi vurgulanmıştır.

Bu çalışmanın doldurduğu boşluklardan biri de hizmet sektöründe yenilikte başarının nasıl sağlanmasına odaklanan bir çalışma olmasıdır. Özellikle değişen müşteri talepleri, ihtiyaç ve gereksinimleri, gelişen teknolojiler, müşterileri memnun etmek ve pazarda daha rekabetçi olabilmek için firmaları yeni hizmetler geliştirip bunları uygulamaya zorlamaktadır. Çalışma da hizmet firmalarının yenilikçiliğini etkileyen faktörler pozitif örgütsel bilim şemsiyesi altında incelenmiştir.

1.2. Çalışmanın Özgün Değeri

Son yıllarda örgütsel davranış alanında özellikle pozitif örgütsel bilim konusunda çalışan araştırmacılar, çalışanların öznel pozitif deneyimlerinin (yaptıkları hatalardan dolayı suçlanmadıkları, iş arkadaşları veya yöneticilerinden değer ve saygı gördükleri, çalıştıkları örgütü anlamlı olarak algıladıkları) ve pozitif kişisel karakter özellikleri ve güçlü yönlerinin (iyimserlik, umut ve kendine güven) firma yeniliği üzerindeki rolüne dikkat çekmektedirler (Emmons,2003; Cameron,2004). Yenilik sürecinde ve projelerinde çalışanlar, çalıştıkları örgütleri sahip oldukları umut, şükran, esneklik veya yüksek kaliteli ilişkiler gibi pozitif bakış açısı vasıtasıyla

değerlendirdiklerinde örgütlerini pozitif, besleyici, enerji ve hayat verici olarak olarak algılamaktadırlar.

Bununla birlikte, pozitif örgütsel bilimin önemli elemanlarından olan şükran (yani iyi olan şeylerin farkında olup onlar için müteşekkir olma), (Park et al. , 2003), umut (yani, hedeflenen amaçlara ulaşmak için motivasyon ve isteğin olması) (Synder et al. , 1996) ve yüksek kaliteli ilişkilere (örgüt içerisindeki iki veya daha fazla kişi arasındaki ilişkiyel bağlar) (Brueller and Carmeli,2011) özel olarak odaklanılmamıştır. Özellikle şükran (şükran) kavramı pazarlama biliminde bireysel seviyede tüketiciler açısından (Romani et al.,2013) ve müşteri-personel ilişkisinde (McCullough et al.,2001) incelenmesine rağmen hizmet yeniliği kapsamında çalışanların kolektif şükranı göz ardı edilmiştir. Aynı zamanda kişiler arası bağlantılar hizmet yeniliği çabalarında çok önemli olmasına rağmen (Love, 2011), yüksek kaliteli ilişkiler daha az çalışılmıştır. Bunlara ek olarak, umut ve umut teorisi psikoloji ve örgütsel davranış alanında birçok araştırmacı tarafından çalışılmasına rağmen, hizmet yeniliği kapsamında örgütlerde çalışanların kolektif umudu üzerine odaklanılmamıştır (Carlsen et al. , 2012) .

Ayrıca, hizmet yeniliği kapsamında kolektif umut, şükran ve yüksek kaliteli ilişkiler ile ilgili çalışmaların azlığının yanı sıra bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri ampirik olarak da incelenmemiştir. Özellikle, bireysel seviyede yapılan araştırmalar şükranın ilişkiler üzerindeki etkisini ortaya koymasına rağmen (Barlett et al. , 2012), kolektif şükranın yüksek kaliteli ilişkiler üzerindeki etkisi test edilmemiştir. Aynı zamanda YKİ ve kolektif şükranın hizmet yeniliği üzerindeki etkisi de ampirik olarak test edilmemiştir. Bunlara ek olarak, bilgimiz dahilinde, geçmiş çalışmalarda umudun bireysel faaliyet ve davranışlarda ılımlaştırıcı rolü üzerine araştırmalar yapılmış olmasına rağmen kolektif umudun kolektif şükran ve yüksek kaliteli ilişkiler arasında oynadığı aracı rolde test edilmemiştir.

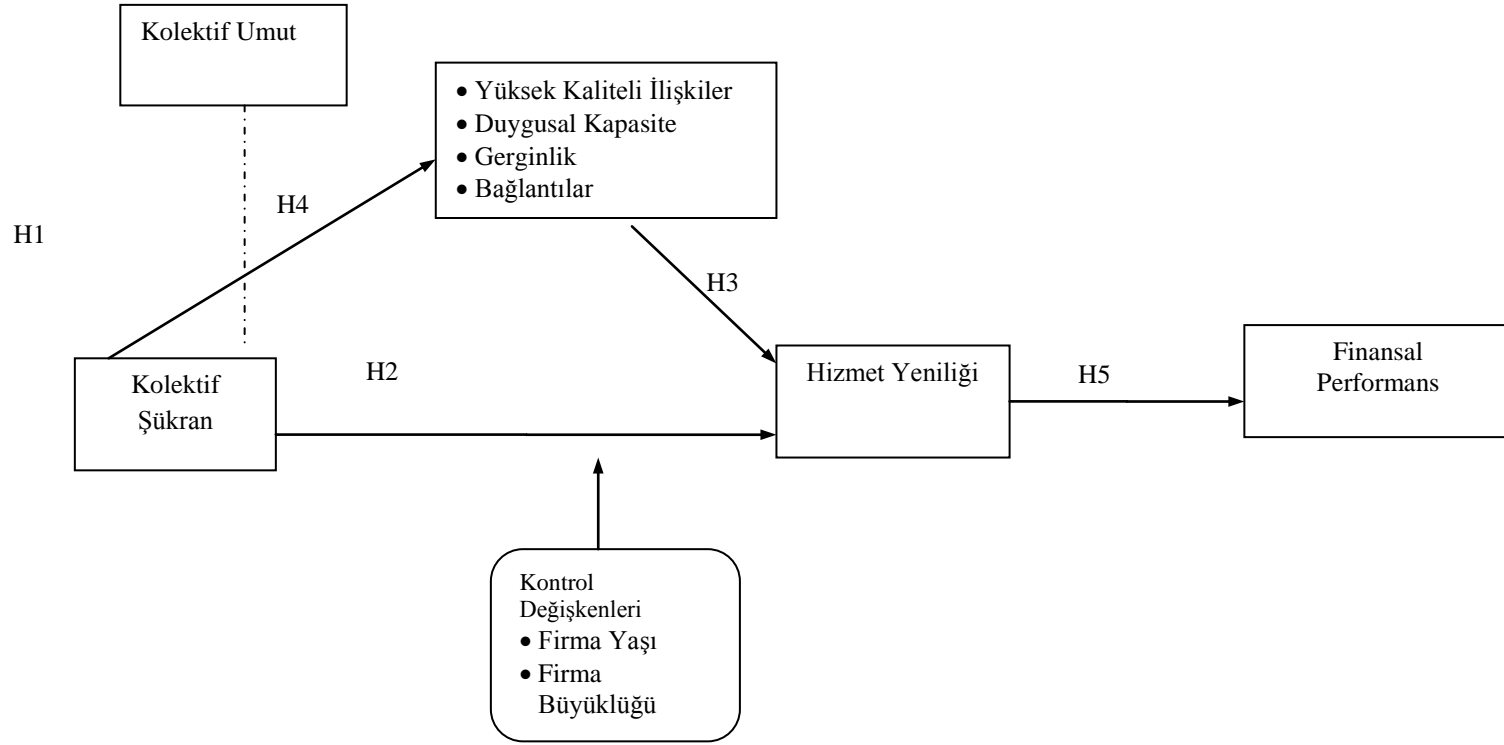
Yukarıda üzerinde durulan nedenlerden dolayı, bu çalışmanın amacı kolektif şükran ve umut, yüksek kaliteli ilişkiler ve firmanın hizmet yeniliği ile finansal performansı arasındaki ilişkiyi kavramsallaştırmak ve ampirik olarak test etmektir. Bu amaçla, aşağıda yer alan kavramsal model oluşturulmuştur. Oluşturulan kavramsal model doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır:

1. Firma çalışanlarının sahip olduğu şükran duygusunun çalışanların aralarında geliştirmiş olduğu yüksek kaliteli ilişkiler üzerine bir etkisi var mıdır?

2. Firma çalışanlarının sahip olduğu şükran duygusunun firmanın hizmet yeniliği üzerine bir etkisi var mıdır?
3. Firma çalışanlarının aralarında kurmuş oldukları yüksek kaliteli ilişkilerin firmanın hizmet yeniliği üzerine bir etkisi var mıdır?
4. Firma çalışanlarının sahip olduğu umut duygusu ile kolektif şükran ve aralarında kurmuş oldukları yüksek kaliteli ilişkiler arasında ılımlaştırıcı bir etkiye sahip midir?
5. Firmaların hizmet yeniliğinin firmaların finansal performansları üzerinde etkisi var mıdır?

1.3. Çalışmanın Organizasyonu

Çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır. İlk olarak, giriş bölümü ile çalışma tanıtılmakta ve çalışmanın özgün değeri ortaya konmaktadır. Ardından ikinci bölümde, geniş bir literatür özeti ile çalışmanın ana değişkenleri detaylı bir şekilde incelenmektedir. Bu bölümde ilk olarak pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel bilim hakkında detaylı bilgi verilmekte, daha sonra ise çalışmanın ana değişkenleri olan şükran, umut, yüksek kaliteli ilişkiler ve hizmet yeniliği üzerinde durulmaktadır. Üçüncü bölümü teorik çerçeve ve araştırma modeli oluşturmaktadır. Bu bölümde i) kolektif şükran ve yüksek kaliteli ilişkiler ii) kolektif şükran ve hizmet yeniliği iii) yüksek kaliteli ilişkiler ve hizmet yeniliği iv) hizmet yeniliği ve finansal performans arasındaki ilişkiler ele alınmakta ve v) kolektif umudun kolektif şükran ve yüksek kaliteli ilişkiler arasında oynamış olduğu ılımlaştırıcı rolden bahsedilmekte ve böylece teorik çerçeve oluşturulmaktadır. Bunu takiben, çizilen teorik çerçevede ilişkileri açıklamaya yönelik hipotezler yapısal eşitlik modeli ile test edilmektedir. Çalışmanın son bölümünü ise tartışma, sonuç ve yorumlar bölümü oluşturmaktadır. Sonuç bölümünde yapılan analizler değerlendirilmekte, elde edilen bulgular doğrultusunda uygulamaya dönük tavsiyeler verilmektedir. Araştırma gelecek araştırmalara yönelik öneriler ve çalışmanın sahip olduğu kısıtlar bölümü ile sonlandırılmaktadır.



Şekil 1.1: Araştırma Modeli

2. LİTERATÜR ÖZETİ

Bu bölümde araştırma problemi çerçevesinde oluşturulmuş olan kavramsal modelin temel değişkenleri incelenecektir. Geniş bir literatür taraması ile incelenen değişkenler altı başlık altında ortaya konulacaktır.

İlk bölümde kavramsal modelde yer alan bütün pozitif değişkenlerin temel aldığı pozitif psikoloji hakkında ayrıntılı bilgi verilecektir.

İkinci alt başlık, örgütlerde üzerinde durulan pozitif kavramları içermektedir. Birçok değişkene temel teşkil ettiği için, olumlu sorgulama (appreciative inquiry), olumlu sosyal davranışlar (prosocial behavior), pozitif sapma (positive deviance), karakter güç ve erdemler (character strenghts and virtues), pozitif duygular (positive emotions), pozitif örgütsel davranış (positive organizational behavior) ve pozitif örgütsel bilim (positive organizational scholarship) kavramları açıklanacaktır. Tezin ana değişkenini oluşturan şükran duygusunun pozitif örgütsel bilim şemsiyesi altında yer alması nedeniyle pozitif örgütsel bilim derinlemesine incelenecek ve örgüt teorisinde sahip olduğu yer tartışılacaktır.

Literatür özetinin üçüncü başlığı tezin temel değişkeni olan şükran duygusunu ele almaktadır. Bu bölümde ilk olarak şükranın tarihsel gelişiminden bahsedilecek, daha sonra psikoloji ve işletme disiplinlerinde şükranın nasıl kavramlaştırıldığı, hangi perspektifler ile değerlendirildiği tartışılacaktır. Son olarak ise kavramsal olarak tanımlanan şükranın farklı disiplinlerde ne şekilde ölçümlendiği ele alınacaktır.

Dördüncü olarak umut kavramı üzerinde durulacak, örgütlerde umudun kavramsallaştırılması ve ölçümlenmesi hakkında geniş bilgi verilecektir.

Beşinci bölümde örgütlerde çalışanların canlı, enerjik ve anlamlı ilişkiler kurmasına neden olan yüksek kaliteli ilişkiler kavramı tanıtılacaktır. Yüksek kaliteli ilişkiler örgüt teorisinden değişim, kimlik, büyüme ve gelişme ve öğrenme teorileri ele alınarak tanımlanacak, örgütlerde nasıl kurulup sürekli hale getirileceğinin yolları tartışılacak ve farklı şekillerde nasıl ölçümlendiği ele alınacaktır. Son olarak literatürde yer alan vaka analizleri yardımıyla YKİ'den beklenen çıktılar hakkında bilgi verilecektir.

Son bölümde ise son yıllarda gerek ekonomi gerekse işletme biliminde önemi üzerinde sıklıkla vurgu yapılan yenilik kavramı açıklanacak ve hizmet yeniliği derinlemesine incelenecektir.

2.1. Pozitif Psikoloji

Akıl hastalıklarını iyileştirme, bireylerin yaşamlarında daha üretken olmalarını sağlama ve sahip oldukları yetenekleri tanımlama ve geliştirme olmak üzere üç temel misyonu bulunan psikoloji bilimi; 2.Dünya Savaşı sonrası çevrede hakim olan ekonomik ve sosyal şartlar yüzünden sadece birinci misyonunu yerine getirebilmiş, ancak geri kalan misyonlar üzerine odaklanamamıştır. Günümüz şartlarında geleneksel psikoloji disiplini kişilerin özel ve profesyonel yaşamlarında yanlış giden durumların teşhis edilmesi ve düzeltilmesi için birçok adım atmış olmasına rağmen, bireylerin güçlü yönlerinin açığa çıkarılmasında ve daha iyisinin yapılmasının teşvik edilmesinde yetersiz kalmaktadır (Gable and Haidt, 2005). Bu eksiklik pozitif psikoloji disiplinine olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Geleneksel psikoloji disiplinine farklı bir bakış açısı kazandıran pozitif psikoloji (PP) hareketi son yıllarda ilgi çeken bir kavram olarak gerek literatürde gerekse iş hayatında üzerinde durulan bir disiplindir. Pozitif psikoloji bireylerin, grupların ve kurumların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayan durum ve süreçleri göstermektedir (Gable and Haidt, 2005). Pozitif psikoloji, psikoloji biliminin sadece zayıflıklar, hastalıklar ve kayıplar üzerine değil, güçlülük ve erdem gibi kavramlar üzerinde de araştırmalar yapılması gerekliliğini vurgulamaktadır. Pozitif psikoloji bir yanlışın düzeltilmesi yerine doğru olan ne ise onun yapılması gerekliliği üzerinde durmaktadır. Bir metafor ile açıklanacak olursa geleneksel psikoloji eksi 8 de olan bir kişiyi 0'a getirmeyi başarmakta, fakat 0'da olan bir kişiyi artı 8'e getirmekte eksik kalmaktadır (Gable and Haidt, 2005). İşte bu eksikliği karşılayacak olan alan pozitif psikoloji disiplindir.

Pozitif psikoloji kendi kendini kandırma veya hayali bir umuttan ziyade var olan problemlerin bilimsel yöntemler ile çözülmesini amaçlayan bir disiplindir. Önemle üzerinde durulması gereken durumlardan biri de pozitif psikolojinin kişilerin karşılaştığı olumsuz duyguları veya olumsuz durumları reddetmemesidir. Pozitif psikoloji yaşanan olumsuzlukları kabul etmekte ancak madalyonun diğer yüzüne bakmayı hedef almaktadır. Pozitif psikolojinin temel amacı kişilerde neyin yanlış olduğunu aramaktansa neyin doğru olduğunu aramaktır. Kişilerin zayıf yönleri yerine güçlü yönlerine, hassasiyetleri yerine direnç gösterebilmelerine, iyi olma haline odaklanıp bunu geliştirmelerini teşvik etmektedir. Pozitif psikoloji ile kişilerin öznel deneyimleri olumlu bir şekilde değerlendirilmektedir.

Pozitif psikoloji alanı derinlemesine incelendiğinde üç saç ayağı üzerine kurulu olduğu görülmektedir (Fineman,2006). Pozitif psikolojinin ilk saç ayağını pozitif öznel durum ve deneyimler oluşturmaktadır. Pozitif duygular, yapıcı düşünceler ve enerji hissi pozitif öznel durum ve deneyimleri ifade etmektedir. Örneğin; mutluluk, memnuniyet, iyi oluş hali kişilerin sahip olduğu öznel deneyim ve durumları göstermektedir. Kişilerin sahip oldukları öznel deneyimler geçmiş, şimdi ve gelecek zamanı kapsamaktadır. Bir kişinin memnuniyet duymuş olması geçmiş deneyimini, mutlu olması şimdiki deneyimini, umutlu olması ise gelecek zaman için sahip olacağı deneyimi göstermektedir. Pozitif psikolojinin ikinci saç ayağını pozitif kişilik karakterleri oluşturmaktadır. Pozitif kişilik karakterleri cesaret, akıl gibi bireylerin sahip olduğu erdemleri göstermektedir. Pozitif psikolojinin son saç ayağını ise pozitif kurum ve örgütler oluşturmaktadır. Örgütsel çalışmalarda pozitiflik, örgütsel davranış, liderlik ve insan kaynakları yönetimi yazınında teori oluşturma, araştırma ve uygulanması ile görülmektedir.

Buna karşılık, pozitif psikoloji kavramı herkes tarafından kabul görmemiş ve literatürde eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştirilerden ilki pozitif psikoloji kavramının eskiden beri var olmasına karşın sanki yeni bir disiplin olarak ortaya atıldığıdır. Pozitif psikoloji literatürde Seligman and Csikszentmihalyi (2000) ile popüler hale gelmiş olmasına rağmen, temelleri Maslow'a ve hatta 1900'lü yıllara dayanmaktadır. Maslow'un "Motivasyon ve Kişilik" adlı kitabının son bölümünü "Pozitif Psikoloji Hakkında" bölümü oluşturmaktadır. Bu bölümde Maslow iyimserlik, sevgi, insaniyet, kendini tamamlama gibi kavramlar üzerinde durmaktadır (Wright,2003). Diğer bir eleştiri ise (Sheldon and King, 2001) pozitif psikolojinin geleneksel psikolojiden farksız olduğu, geleneksel psikoloji disiplinde ortalama bir kişiyi incelerken özellikle onun için doğru olanın, onu neyin geliştireceğinin üzerinde durmakta olduğunu belirtmektedir. Son olarak, Lazarus (2003a) ise pozitif ve negatifi ayırmak yerine bütünleştirmek gerekliliğine vurgu yapmakta ve pozitif psikolojiyi sadece pozitif olgular üzerinde durduğu için eleştirmektedir.

2.2. Örgüt ve Yönetim Biliminde Pozitif Odaklılık

20. yy'den itibaren değişen çevre koşulları ve örgütlerin değişen doğası nedeniyle en iyiyi elde edebilme anlayışını harekete geçiren pozitif odaklılık daha insancıl, daha etkin, daha anlamlı ve erdemli bir yol haritası çizdiği için örgütsel davranış ve teori alanında da üzerinde çalışılmaya başlanmıştır (Fineman, 2006a).

Pozitif odaklılığın örgütsel ve yönetim biliminde ivme kazanmasının nedenlerinden biri de çalışan sağlığı üzerindeki olumlu etkisidir. Son yıllarda hızla artan materyalizim, baskıcı ve stresli iş ortamları çalışanların gerek fiziksel gerekse psikolojik sağlıkları üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Sağlıksız çalışanlar çalıştıkları firmalarda ilaç maliyetlerinin yanında iş bırakma, işe gelmeme, verimlilik kaybı gibi dolaylı maliyetlere neden olmaktadır (Robbins et al., 2012). Bu maliyetleri azaltmak için hem yöneticiler hem de çalışanlar çalışanların iyi olma halleri ile ilgilenmeye başlamışlardır. Çalışanların fiziksel iyi olma durumlarını belirlemede kardiyovasküler sistem (kalp atışı ve kan basıncı), bağışıklık sistemi ve nöroendokrin sistem (oksitosin) kullanılmaktadır. Heaphy and Dutton (2008) yaptıkları çalışmalarda iş arkadaşlarıyla kurdukları pozitif ilişkiler ile yukarıda adı geçen göstergeler arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadırlar. Ayrıca, Bono et al., (2013)'nin boylamsal çalışmasında pozitif durumlar ile çalışanları kan basıncı arasında ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Örgütlerde meydana gelen pozitif durum ve duygular çalışanların fiziksel iyi olma halinin yanında psikolojik olarak da iyi olma hali üzerinde olumlu etkilere neden olmaktadır (Bono et al., 2013).

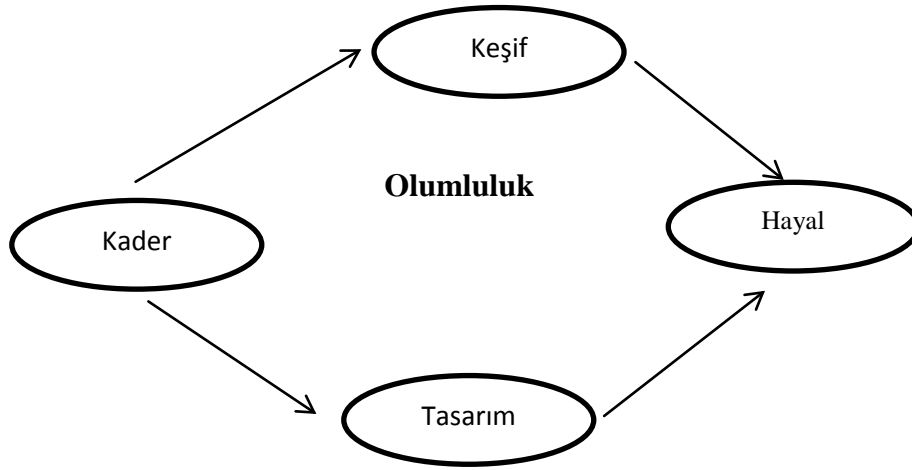
Örgütlerde pozitif odaklılığı temel alıp geliştirilen çalışma alanları, olumlu sorgulama (appreciative inquiry), olumlu sosyal davranışlar (prosocial behaviors), pozitif sapma (positive deviance), karakter güç ve erdemler (character strengths and virtues), pozitif duygular (positive emotions) ve pozitif psikolojinin örgütsel düzeyde yansıması olan pozitif örgütsel davranış (positive organizational behavior) ve pozitif örgütsel bilimdir (positive organizational scholarship) (Fineman,2006a).

2.2.1. Olumlu Sorgulama

Örgüt geliştirme ve değişim sürecinde kullanılan olumlu sorgulama yaklaşımı, değişim faaliyetlerinin örgütlerin özünde bulunan pozitifliği ortaya çıkarıcı yönde yapıldığı takdirde pozitif enerji ve gelişimin örgütün geneline

yayılacağını vurgulamaktadır (Cooperrider and Sekerka,2003). Olumlu sorgulama örgütsel değişime farklı bir perspektiften bakmayı amaçlamaktadır. Örneğin, Cooperrider and Srivasta (1990) örgütleri makine gibi görmek yerine, insanların mucizeler yaratabileceği, kişilerin sonsuz hayal güçlerini kullanarak güçlü yanlarını rahatça ortaya koyabilecekleri canlı bir mekanizma olarak görmektedir (cf. Cooperrider and Godwin, 2012). Olumlu sorgulama yaklaşımında firmalar kişilerin hissettikleri değer ve takdir edilme duygusunu gelecekte de hatırlamaları için örgütlerin çalışanlarına uygun ortam hazırlamaktadırlar (Fineman,2006 cf. Cooperrider and Sekerka,2003) . Kişiler geçmişte takdir edildiklerinde veya değerli olduklarını hissettiklerinde pozitif duygulara sahip olurlar.

Örgüt geliştirme sürecinde olumlu sorgulama yaklaşımını temel alan örgütler Şekil 2. 1'de yer alan 4D (discovery, dream, design, destiny) döngüsünü uygulamaktadırlar (Cooperrider and Sekerka, 2003). Birinci adım keşif (discovery) adıdır. Bu adım örgütün pozitif kapasitesini ortaya çıkarabilmek için örgüt üyeleri ve paydaşlar ile yapılan sistemli mülakat sürecini içermektedir. İkinci aşama, hayal etme (dream) aşaması olup, bu aşamada daha iyi bir vizyon ve güçlü bir hedef doğrultusunda kişilere hayal kurdurularak çalışanlar motive edilmeye çalışılmaktadır. Üçüncü aşama tasarı (design) aşamasıdır. Bu aşamada kurulan hayallere nasıl ulaşılacağı konusunda örgütün yeniden düzenlenmesi söz konusudur. Çalışanlar genel olarak değişime karşı direnç gösterse de kurulan hayalin berrak olması üyeler tarafından değişimin daha kolay benimsenmesini sağlamaktadır. Son aşama olan kader (destiny) aşaması ise tasarlanmış hayallerin planlanıp uygulamaya geçildiği aşamadır. Olumlu sorgulama yaklaşımı çalışanların 4D döngüsünde sürecin her bir aşamasında yer alması gerekliliği üzerine vurgu yapmaktadır. Olumlu sorgulama anlayışını takip eden değişim çerçevesinde geçmişte elde edilmiş başarılar, üstün performanslar, geçmişte elde edilen başarının anahtar elemanları açıklanır ve bu başarıları temel alan gelecekte de sürekliliğini koruyacak bir vizyon oluşturulmaktadır. Olumlu sorgulama temel, devrimsel değişimlerin örgüt yaşamında pozitif çekirdeğe ulaşıldığında mümkün olabileceğini savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütler problemleri olan firmalar yerine takdir edilecek kurumlardır (Adıgüzel ve Öztürk,2011).



Şekil 2. 1: Olumlu Sorgulama 4-D model.

2.2.2. Olumlu Sosyal Davranışlar

Pozitifliği temel alan diğer bir görüş ise olumlu sosyal (pro sosyal) davranışlardır. Pro sosyal davranış sözlükte kelime olarak başkalarının faydalanması için veya başkalarına yardım için yapılan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Grant and Berg,2012). Vatandaşlık davranışı olarak da bilinen olumlu sosyal davranışlar kişiler arasında yardım etme, paylaşma, gönüllülük, bağışta bulunma, birliktelik kurma şeklinde görülmektedir (Brier and Motowidlo,1986).

Olumlu sosyal davranışlar örgütlerde çalışanların iş sözleşmelerinde bulunmayan ancak kişilerin rol gerekliliklerini aşan faaliyetleri ifade etmektedir. Olumlu sosyal davranışlar örgüt üyeleri tarafından, örgütte sahip olduğu rolü yerine getirirken etkileşim içinde olduğu birey, grup ve örgüte karşı, bireyin, grubun veya örgütün refahını artırma niyetiyle yapılmaktadır (Brier and Motowidlo,1986).

Brier and Motowidlo (1986) yaptıkları çalışmada olumlu sosyal davranışların örgütlerde çalışanlar tarafından ne şekilde ortaya çıkacağını ortaya koymaktadırlar. Örgütte iş arkadaşlarına iş ile ilgili konularda yardımcı olma, iş arkadaşlarına kişisel hayatlarıyla ilgili konularda yardımcı olma, kişisel kararlarda hoşgörülü davranma, müşteri ile ilişkilerde örgütten bağımsız olarak gönüllü bir şekilde yardımda bulunma, örgütün kural ve prosedürlerine uyum sağlama, örgütün gelişebilmesi için yönetsel ve prosedürel önerilerde bulunma, görevleri yerine getirirken fazladan çaba

harcama, verilecek fazladan görevler için gönüllü olma, geçici zorluklara rağmen o örgütte kalma niyetinin değişmemesi, örgüt dışındaki kişilere örgütün iyi olarak anlatılması olarak ortaya koymaktadırlar.

2.2.3. Pozitif Sapma

Pozitif psikolojiyi temel alan ve son yıllarda örgüt çalışmalarında üzerinde sıklıkla durulan kavramlardan biri de pozitif sapma davranışlarıdır. Literatürde genel eğilim olarak olumsuz durumlara odaklanıldığından sapma davranışları olumsuz olarak düşünülmektedir. Ancak Spreitzer and Sononshin (2004) pozitif sapmayı onurlu (erdemli) bir şekilde, bilinçli olarak normalden farklı davranmak olarak tanımlamaktadırlar. Örgüt çalışanlarının bilinçli ve istekli olarak normalden farklı ve pozitif olarak davranması pozitif sapma davranışlarını göstermektedir. Akademisyenler, örgütlerin alışılmadık dışında başarı gösterebilmesi için pozitif sapma kavramının anlaşılması gerekliliğini belirtmektedirler. Özellikle son yıllarda yenilikte başarılı olmak için veya sürdürülebilirlik için pozitif sapma kavramı üzerinde araştırmalar yapılmaktadır.

Örgütlerde karşılaşılan sapma davranışlarının iki özelliği vardır (Spreitzer and Sonenshein,2003), bunlardan ilki sapma davranışları kişilerin bilinçli olarak yaptıkları hareketlerdir. Kişiler bu hareketleri şans eseri veya bir hata sonucu yapmazlar. Diğer ise, sapma hareketleri normalden farklılık göstermektedir. Örneğin, örgütlerde negatif sapsmalar hırsızlık, sabotaj gibi normalden farklı olan davranışları içerirken, pozitif sapsmalar en iyi şartları, prososyal davranışları içermektedir. Ancak, genel olarak örgütlerde negatif sapma üzerine davranışlar incelenirken pozitif sapsmalı davranışlar görmezden gelinmiştir. Pozitif davranışlar örgütlerde hataları düzeltmekten ileri gitmenin gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda pozitif sapma sıra dışı olaylarda beklenilmeyen başarıların oluşmasını sağlayabilmektedir (Lavine, 2012).

2.2.4. Karakter Güçleri ve Erdemler

Uygulamalı bilimlerde uzun yıllardır üzerinde durulan karakter güçleri kavramı son yıllarda örgüt araştırmalarının da ilgisini çekmeye başlamıştır (Wright and Quick,2009). Pozitif psikoloji alanının üzerinde durduğu kavramlardan biri olan

karakter güçleri bireylerin iyiyi arzu etmesi ve araması şeklinde tanımlanmaktadır (Baumrind,1998). Karakter güç ve erdemleri değerlendirme anketi kişilerin güçlü yönlerini açığa çıkarmasına rağmen, örgüt düzeyinde karakter güç ve erdemlerin analizi daha başlangıç düzeyindedir. Ancak, son yıllarda çalışanların işlerini anlamlandırma isteğinin artması, sadece finansal kaynakların kişileri motive etmemesi karakter güç ve erdemler üzerinde çalışma yapılmasını gerekli hale getirmektedir.

Park and Peterson'nın (2004) örgütler açısından sınıflandırdığı karakter güç ve erdemler Tablo 2. 1'de yer almaktadır. Tablo 2. 1' de görüldüğü üzere ahlak filozofları ve dini düşünürler tarafından temel karakteristik özellikler olarak tanımlanan bilgelik, cesaret, insaniyet, adalet, ılımlılık ve aşkınlık erdemi olmak üzere toplam 6 erdemin oluşturduğu 24 karakter gücü bulunmaktadır. 24 karakter güç temsil edildikleri erdemler vasıtasıyla birbirlerinden ayrılmaktadırlar. 24 karakter gücü içerisinde umut, sağduyu, şükran gibi pozitif karakterler; yaratıcılık ve açık görüşlülük gibi bireysel yetkinlikler ve örgüt alanında çalışan bilim adamları için ilgi çekici olan liderlik ve haz gibi farklı farklı karakter güçleri bulunmaktadır (Wright and Huang, 2008).

Temel erdemlerden ilki olan bilgelik (wisdom and knowledge), bilginin elde edilmesi ve kullanılması ile ilgili bilişsel güçleri içermektedir. Bilgelik, bilgi ve deneyimin bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgelik gücüne sahip kişiler iş arkadaşlarından, yöneticilerden ve tedarikçilerden gelecek farklı bilgilere açıktırlar. İşleri yaparken çağdaş ve üretken yolları düşünme, var olan konuları keşfetme ve ortaya koyma, olayı bütün detaylarıyla değerlendirme, bulgular doğrultusunda kişileri farklı pencerelerden bakmaya ikna etme, yeni beceriler ve bilgiler kazanıp uzmanlaşma, başkalarının düşüncelerini de anlayarak dünyaya yeni bakış açılarıyla bakabilmeyi kapsamaktadır.

Temel erdemlerden ikincisi olan cesaret (courage), içsel ve dışsal zorluklara rağmen hedefleri başarmak için gerekli olan duygusal gücü kapsamaktadır. Tehditlerden yılmamak, karşı çıkılmasına rağmen doğruları savunmak, zorluklara rağmen alınan görevi tamamlamakta ısrarcı olmak, gerçekçi bir biçimde doğruyu konuşabilmek cesaret erdeminin karakter güçlerini göstermektedir. Cesaret erdemi hedefleri ve stratejileri tanımlamada, tanımlanan hedef ve stratejilerin cesur, ısrarcı ve canlı bir şekilde izlenilmesine olanak sağladığı için örgütler için önemlidir (Rego et al., 2012).

Peterson ve Seligman'nın yaptığı sınıflandırmada üçüncü erdem insaniyet erdemidir (love). İnsaniyet erdemi, bireylerin birbirlerine yakın olmasını, karşılıklı olarak birbirlerini önemseyip, yardımsever davranışlar içinde bulunmasını kapsamaktadır. Diğer kişilerin duygularının farkında olma, diğer kişileri nasıl mutlu edebileceğini bilme bu erdem içinde yer alan karakter güçleridir. Müşterileri, ortakları, çalışanları, otoriteleri ve diğer paydaşların farklı görüşlerini anlayabilme ve sözlü ve sözsüz iletişim sırasında karşı tarafın duygularını yorumlayabilme insaniyet erdeminin karakter güçlerinden biridir.

Adalet erdemi (justice) olarak adlandırılan dördüncü temel erdem, duygulara veya önyargılara kapılmadan herkese eşit davranmayı, bir takımın üyesi olarak o takımla uyumlu şekilde çalışmayı ve takım üyelerine cesaret verip liderlik yapma gibi karakter özelliklerini içermektedir.

Beşinci erdem ılımlılık (temperance) erdemidir. İlimlilik erdemi, karşıt görüşlere karşı aşırıya kaçmayı önleyen karakter güçlerini temsil etmektedir. Kişilere ikinci bir şans verme, yanlışları bağışlama, kişilerin kendi başarıları hakkında konuşmasına izin verme, kişilerin duyguları ve arzularını kontrol etme, disiplinli olma ılımlılık erdemi içerisinde yer alan karakter güçleridir. İlimlilik erdemi ile karmaşıklık veya kaosun sebep olduğu yanlış anlaşılmalara tolere edilebilmektedir (Rego et al., 2012). İlimlilik çalışanlara hata yapmaları konusunda güç verir, çalışanlar hata yapmaktan korkmazlar, bu durum da hatalardan öğrenmeyi ve günümüz örgütleri için ayakta kalmayı sağlayan yenilikçiliği sağlar.

Son olarak ise aşkınlık (transcendence) erdemi, güzelliğin, mükemmelliğin takdir edilmesi, sahip olunan iyi şeyler için şükran duygusunun gelişmiş olması, gelecek için umutlu ve iyimser olması, mizahı bakış açısına sahip olma ve ruhanilik, dindarlık gibi kişilerin hayatlarına anlam katan karakter güçleri aşkınlık erdeminin oluşturmaktadır. Ruhanilik olgusu aşkınlık erdeminin harekete geçirmektedir. Literatürde ruhani liderlik incelenmekte ve örgütsel bağlamda pozitif çıktılar ortaya konmaktadır. Yapılan çalışmalarda ruhani liderlik ile örgütsel performans, iyi olma hali ve örgütün gelişimi arasında ilişkiler ortaya konmaktadır (Rego et al.2012).

Bireylerin yaşamlarında karakter güç ve erdemlerin etkisi araştırılmakla beraber Peterson and Park (2006) karakter güç ve erdemlerin örgütsel bağlamda etkilerini ampirik olarak ortaya koymaktadırlar. Bu çalışmaya göre, şükran, umut, merak ve enerji ile iş tatmini arasında bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın sahip olduğu enerji işinde paranın ötesinde bir motive unsuru sahip olmasını sağlamakta,

daha az sağlık problemi yaşamakta, işlerine anlam katmaktadır. Bu sayede çalışan ücret dışında farklı şekilde de motive olmakta ve yaptığı içten tatmin olma durumu artmaktadır. Buna ek olarak, erdem veya karakter gleri çalışanlar üzerinde pozitif etkilere neden olmaktadır. Karakter g ve erdemleri çalışanların iyi oluşlarına etki etmekte, psikolojik olarak iyi olma hali ise iş performansını arttırmakta ve işi bırakma eğilimini azaltmaktadır.

Özellikle küresel firmalarda karakter güçleri ve erdemler hem yöneticiler hem de çalışanlar için önem taşımaktadır. Örneğin küresel firmalarda kültürler arasındaki farklılıkları anlamak için bilgelik karakter gücünün önemi fazladır (Rego et al., 2012). Karakter güçleri kişileri kendilerini geliştirmeleri konusunda motive etmektedir. Örneğin, meraklı, cesur, öğrenmeye istekli, açık fikirli ve umutlu çalışanlar fırsatları daha iyi değerlendirmekte, çalıştıkları firma veya takımlarda yeni görevler almaktan kaınmamaktadırlar (Rego et al., 2012). Eğitim ve geliştirme programlarına katılma, kendi yeteneklerini geliştirmek için soru sormaktan kaınmamaktadırlar. Canlılık karakter gücüne sahip çalışanlar zorluklarla karşılaştıklarında bile öğrenmeye devam etme konusunda ısrarcı davranmaktadırlar.

Rego et al., (2012) yaptıkları çalışmada bir örgütte değişik karakter glerinin bir arada bulunması gerektiğini ifade etmektedirler. Liderlik açısından ele alındığında akıl ve bilgelik liderlere farklı insanları nasıl anlayacağını ve nasıl etkileşim içinde olacağını, cesaret sorunlarla karşılaşıldığında enerjik ve dürüst olacağını, adalet ile saygı, güven ve birlikteliğin arttırılacağını, insaniyet ile birlik oluşturmanın kolaylaştırılacağını, ılımlılık ile 5.düzey liderlik gösterip, hatalardan öğreneceğini ve aşkınlık ile gelecekle ilgili sürdürülebilirliğin kolaylaştırılacağını ortaya koymaktadır. Özellikle liderlik konusunda farklı karakter glerinin doğru bir şekilde birleştirilmesi önem taşımaktadır. Cesareti olan fakat bilgisi olmayan bir lider örgüt için faydadan çok zarara neden olacaktır.

Tablo 2.1: Karakter Güç ve Erdemlerinin Sınıflandırılması

1. Bilgelik ve Bilgi <ul style="list-style-type: none">• Yaratıcılık• Merak• Kritik düşünme• Öğrenme aşkı• Bakış açısı	Bilgiyi kullanma ve elde etme konusunda bilişsel güç
2. Cesaret <ul style="list-style-type: none">• Cesurluk• Azim• Dürüstlük• Canlılık	İçsel ve dışsal zorluklar karşısında duygusal güç
3. İnsaniyet: <ul style="list-style-type: none">• Samimilik• Yardım severlik• Sosyal Zekâ	Kişiler arası arkadaşlık bağları elde etme konusunda güç
4. Adalet <ul style="list-style-type: none">• Takım Çalışması• Eşitlik• Liderlik	Sağlıklı bir topluluk elde etme konusunda sivil güç
5. İlimlilik <ul style="list-style-type: none">• Affetme• Alçak gönüllülük• Dikkat• Öz kontrol	Aşırılaştırmaya karşı güç
6. Aşkınılık <ul style="list-style-type: none">• Takdir etme• Şükran• Umut• Mizah• Ruhaniyet	Dünyaya anlam katma ve ilişkileri düzenleme konusunda güç

2.2.5. Pozitif Duygular

Yaklaşık 100 yıl önce William James (1884) duygunun nasıl tanımlanacağını sormuş ve bu geçen süre zarfında duygu kavramı farklı bakış açıları ile değerlendirilmiş, farklı bileşenleri ortaya atılmış ve farklı şekillerde sınıflandırılmıştır (Ashforth and Humphrey,1995, sf.99). Ancak, duygu nedir sorusu tek bir tanım ile açıklanamamıştır. Ancak en basit ifadeyle duygular, belirli olaylara karşı verilen kısa dönemli tepkilerdir.

Duygular sınıflandırılırken araştırmacılar arasında sıkça kullanılan sınıflandırma çeşidi duyguların pozitif ve negatif olarak sınıflandırılmasıdır. Negatif duygular hızlı kalp atışı, kan basıncı gibi kişinin sağlığı üzerinde olumsuz etkilere neden olurken, pozitif duygular bu etkileri yok eden olumlu etkilere neden olmaktadır. Pozitif ve negatif duygular kişilerin fiziksel durumlarına etki ettiği gibi,

bilişsel durumları üzerinde de etkilidir. Negatif duygular kişilerin bilişsel olarak bulunduğu ortamdaki kaçma eğilimi göstermelerine neden olurken, pozitif duygular ortamda bulunma, faaliyetlere katılımı sağlamaktadır. Fizyolojik ve psikolojik etkileri dışında pozitif duygular anlık durumlarda da etkilidir. Örneğin, stresle baş edebilme hususunda pozitif duyguların rolü bulunmaktadır (Fredrickson, 2003).

Pozitif psikoloji alanında bireylerin ve toplumların kendilerini geliştirmesinde pozitif duyguların önemi Fredrickson'nın genişlet ve inşa et teorisi ile ortaya konulmaktadır. Fredrickson'nın ortaya koymuş olduğu oluşturma ve inşa et teorisi pozitif duyguların etkisini ortaya çıkarmakta eşsizdir. Pozitif duygular kişilerin anlık düşünce-faaliyet durumlarını genişletmekte ve akla gelen faaliyetleri harekete geçirme konusunda da tetikleyici güç olmaktadır. Ayrıca, pozitif duygular düşünme ve harekete geçme konusunda alışkanlıkların genişlemesine neden olmaktadır. Bu genişleyen fikirler ise kişisel kaynakları açığa çıkararak dolaylı ve uzun dönemde kişilere fayda sağlamaktadır. Örneğin, sevinç duygusu (joy) yaratıcı olmayı, engelleri kaldırmayı ve oyunlar oynamayı teşvik ederek kişilerin sosyal, fiziksel ve entelektüel davranışlarını genişletip, daha sonra bu teşvikler ile bilginin inşa edilmesini sağlamaktadır (Fredrickson, 2003). Pozitif duygular bilişin alanını genişleterek, kişilerin daha esnek ve daha yaratıcı düşünmesine neden olarak aynı zamanda stres ve karmaşıklık gibi olumsuz olaylarla baş edebilmesine de yardım etmektedir.

Yaşamlarında pozitif duygu deneyiminin fazla olması bireylerin daha yardımsever ve daha sağlıklı ve uzun yaşama sahip olmalarını sağlamaktadır. Pozitif duygulara sahip bireyler iş ortamında da daha olumlu iş tutumlarına ve tepkilere neden olmaktadır (Hu and Kaplan,2014). Örgütsel davranış alanında pozitif duygular incelendiğinde yüksek kaliteli sosyal çevre, tatmin, motivasyon ve verimlilik gibi pozitif çıktılara neden olduğu görülmektedir (Sekerka et al., 2012).

Bunlara ek olarak, pozitif duygular örgütlerde alışılmışın dışında fikirler üretilmesine olanak sağlamaktadır. Pozitif duygulara sahip bireyler genel olarak esnek, bütüncü, bilgiye açık, yaratıcı ve verimliliği yüksek kişilerdir (Fredrickson, 2003). Özellikle pozitif duygular örgütlerin kendilerini geliştirmeleri için olanak sağlamaktadır. Pozitif duygulara olanak sağlayan liderler çalışanlar arasında lider etkinliğini arttırmakta ve çalışanların çalışma isteğinin artmasını sağlamaktadır. Üst yönetimin hissettiği duygular örgütsel iklime etki etmekte ve pozitif duygular örgütsel büyümeye yardımcı olmaktadır (Ozcelik et al., 2008).

2.2.6. Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Örgütsel Bilim

Pozitiflik ve pozitif psikoloji kavramı örgütlerde pozitif örgütsel davranış (PÖD) (positive organizational behavior), ve pozitif örgütsel bilim (PÖB) (positive organizational scholarship) olmak üzere iki farklı proaktif bakış açısı ile değerlendirilmektedir. Örgütsel davranış genel olarak doğası gereği pozitif eğilimli bir alandır ve çalışılan kavramlar genel olarak pozitif eğilimli kavramlardır. Bu alanda çalışma yapan akademisyenler çalışanları motive etmenin doğru yolunun onları yanlış iş yaparken değil doğru iş yaparken yakalamak olduğunu savunmaktadırlar (Luthans,2002). Fakat tıpkı psikoloji biliminde olduğu gibi örgütsel davranış alanında da problem çözme odaklılık bulunmaktadır. Kişiler araştırma sorularını çözerken pozitif kavramlar yerine negatif kavramlar üzerinde durmaktadır. Pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel bilim bu odağı daha mükemmeli elde etmeye doğru kaydırmayı amaçlamaktadır.

Pozitif örgütsel davranış “günümüz firmalarında performansı iyileştirmek için pozitif odaklı insan kaynaklarının güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitenin ölçülmesi, geliştirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmesi için yapılan çalışma ve uygulamalar” olarak tanımlanırken (Luthans, 2002; sf59); pozitif örgütsel bilim “bir örgütün ve onun çalışanlarının pozitif çıktılarını, süreçlerini ve davranışlarını inceleyen bir alan” (Cameron et al., 2003; sf 4) şeklinde tanımlanmaktadırlar. Pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel bilim birbirleri yerlerine kullanılsa da aslında çok farklı anlamlara sahiptirler (Donaldson and Ko,2010).

İlk olarak, pozitif örgütsel davranış durumlar üzerinde odaklanılmasıyla pozitif psikolojiden veya pozitivizmi esas alan başka yaklaşımlardan farklılaşmaktadır. Pozitif örgütsel davranış kişilerin sahip olduğu eğilimlerden farklı olarak veya kişilerin karakteristik özelliklerinden farklı olarak pozitif durumların geliştirilmesi üzerine odaklanmaktadır (Luthans,2002). PÖD’da zorunluluk olarak durumsal (state-like) kavramlara yer verilirken, PÖB’de böyle bir zorunluluk bulunmamaktadır (Luthans and Avolio, 2009b).

İkinci olarak, pozitif örgütsel davranış psikolojik iyileştirmeler ve iyileştirmelerin performans üzerindeki etkisini bireysel bağlamda incelerken, pozitif örgütsel bilim örgüt bağlamında incelemektedir.

Pozitif örgütsel davranış ve bilim arasındaki diğer önemli farklardan biri de analizlerde kullanılan farklı yöntemlerdir. PÖD ile ilgili konular incelenirken yapılan analizlerde mikro seviyede ve anket yöntemi kullanırken, PÖB örgütsel bağlamda nitel ve nicel seviyede analizler kullanılmaktadır (Donaldson and Ko,2010).

Ayrıca tanımlardan da anlaşılacağı üzere PÖD performansı özellikle vurgulanırken, PÖB firmalarda performansın yanında kendini geliştirme konusuna da dikkat çekmektedir. Örneğin PÖB konuları içerisinde yer alan şefkat kavramının performans üzerindeki etkisi direkt olarak beklenmez.

Son olarak PÖD ve PÖB'un üzerine odaklandıkları kavramlar da farklılık göstermektedir. PÖD iyimserlik, adanmışlık, öz yeterlilik gibi kavramlara odaklanırken, PÖB şükran, merhamet, ilişkiler ve enerji kavramlarına odaklanmaktadır (Luthans and Avolio, 2009a).

Çalışmanın temel değişkenlerinin seçildiği PÖB daha ayrıntılı incelenecek olursa; PÖB pozitif psikolojiyi temel alan, örgüt bilimi ve sosyal bilimlere dayanan bir disiplindir. PÖB, pozitif psikolojiyi örgütlerde uygulamayı, pozitifliğin örgütsel seviyede anlaşılmasını ve geliştirilmesini hedeflemektedir. PÖB, bireylerin güçlü yönlerini ortaya çıkarmak, çalışanların dirençlerini arttırmak, iyileştirici ve onarıcı faaliyetlerde bulunmak, bireysel ve örgütsel olağan üstü performansı sağlamak için örgütlerde üretken dinamikleri araştırmaktadır. PÖB bir örgütte pozitif çıktılar, süreçleri ve tutumları içinde barındıran şemsiye bir kavramdır.

Pozitif örgütsel bilim tıpkı pozitif psikoloji gibi sosyal bilimlerde yeni bir sınır ortaya koymaktadır. PÖB pozitif psikoloji ile aynı hedeflere sahiptir, bunun yanında PÖB örgütsel süreç ve çevrenin rolü üzerine de vurgu yapmaktadır (Caza and Carroll,2012). PÖB şemsiyesi altında bulunan kavramlar incelenirken bu kavramların nedenleri, süreçleri ve çıktıları hep birlikte ele alınmaktadır (Caza and Carroll,2012). Pozitif bakış açısı tanıdık örgütsel çıktılara yeni bakış açıları ile bakmayı, erdemin örgütsel performans üzerindeki etkisini ve şefkat gibi bu zamana kadar çalışılmamış fakat önemli çıktılara neden olabilecek kavramların çalışıldığı bir bilimdir (Caza and Carroll,2012).

Pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel bilimin üç tane temel belirleyici bileşeni bulunmaktadır (Cooperrider and Godwin,2012). Bunlardan ilki, pozitif olguları tanımlamak için birçok kelimenin var olmasıdır. Bir durumu açıklarken kullanılan kelimelerin fazlalığı o durumun daha net ortaya konmasına yardımcı olmaktadır. Pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel bilimin ikinci bileşeni kişilerin veya kurumların

güçlü yönleri açığa çıkartmaya yardım etmesidir. Örneğin, negatiften pozitive doğru bir sıralama yapılacak olursa, pozitif psikoloji bireylerde hastalığın tedavi edilmesi, sağlığa kavuşturulması ve daha da iyiye gitmesi; örgütlerde ise kalitede hata yapma eğiliminin azalması, yapılan ürünlerde kalitenin güvenilir olması en son aşamada ise pozitif sapma ile ürünlerin kusursuz, mükemmel olmasını hedeflemektedir. Son olarak, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel bilim pozitif sapmayı vurgulamaktadır.

Pozitif örgütsel bilim bilinçli olarak bir araya getirilmiş kelimeler ile ortaya çıkarılmıştır (Cameron et al., 2003). Pozitiflik (P) PÖB'in ana fikrini temsil etmektedir. Bir örgütte süreçler, dinamikler, bakış açıları ve çıktılar pozitif olarak değerlendirilmektedir (Cameron and Speitzer, 2012). Pozitif kelimesi birçok eleştiri aldığı için üzerinde önemle durulması gerekmektedir. İlk olarak pozitif kelimesi anlaşılır fakat tanımlanması zor bir kelimedir. Bu alanda çalışan akademisyenler pozitifliği birebir tanımlamak yerine, PÖB bağlamında farklı dört bakış açısıyla değerlendirmektedirler. İlk olarak, pozitiflik alternatif bir bakış veya eşsiz bir görüş olarak ifade edilebilmektedir. Karşılaşılan zorluklar veya çevrenin getirdiği belirsizlik, aniden ortaya çıkan krizlerde geleneksel bakış açısıyla bakmak yerine pozitif bakış açısıyla değerlendirilip olumsuz durumlardan fırsatlar yaratılabilmek amaçlanmaktadır. Pozitif örgütsel bilim problem çözme, belirsizliği yönetme, verimliliği sağlama ve rakiplerle girilen rekabet ile ilgilenmemektedir. İkinci olarak, PÖB araştırmacıları pozitifliğin olağan üstü performansı veya pozitif sapmalı performansı işaret ettiğini belirtmektedirler. PÖB'de pozitif sapma temel yapı taşlarından biridir. Üçüncü yaklaşım ise, pozitiflik olumlu önyargılara neden olan etmenler olarak açıklanmaktadır. Pozitiflik kişilere enerji verir. Olumlu önyargılar, kişilerin enerjisini yükseltmekte pozitif enerjiyi, pozitif ilişkileri, pozitif iklimi, pozitif iletişimi ve pozitif anlamlandırmayı sağlamaktadır. Son olarak ise, pozitiflik erdemini veya insanlık için en iyi şartların aranmasını işaret etmektedir. Örgütsel (Ö) PÖB'in örgüt şartlarında meydana gelen pozitif süreç ve durumların araştırılmasını ifade etmektedir. Ayrıca, PÖB pozitifliğin nedenlerini, oluşumunu ve sonuçlarını açıklarken ve tahmin ederken örgüt teorilerinden faydalanmaktadır. Bilim (B) ise pozitif olgular için dikkatli, sistematik ve teori tabanlı bir araştırma yapıldığını ifade etmektedir. Çalışmaların teorik olarak neden yapıldığı açıklanmakta ve genellikle ampirik olarak da kanıtlanmaktadır. PÖB, bilimsel ve teorik dayanaklara sahiptir. PÖB sonuçlara ulaşırken ampirik olarak güvenilir ve kesin, sistematik ve teorik tabanlı temellere dayanmakta bilimsel prosedürler ile uyumlu bir yol izlemektedir.

Pozitif örgütsel bilimin amacı çalışanların sahip oldukları güçlü yönleri açığa çıkarabilmelerini sağlama, gerektiğinde direnç göstermeleri ve kendilerini yenileyebilmelerine olanak tanıma, canlılığı teşvik etme ve olağan üstü çalışanlar yaratarak örgütlerde yolunda giden olaylar ile ilgili çalışmalar yapmaktır. PÖB'un odak noktasını örgütlerde yanlış giden nedir sorusu yerine örgütlerde doğru giden nedir ve bundan nasıl bir sonuç çıkarılabilir düşüncesi oluşturmaktadır.

Pozitif örgütsel bilimin diğer bir amacı ise literatürde var olan pozitif boşluğu doldurmaktır. Örgütlerde yapılan çalışmalarda olumsuzlukları ele alan çalışmaların pozitif olguları ele alan çalışmaların neredeyse iki katı kadar olduğu görülmektedir. Pozitif örgütsel bilim örgütlere yeni bir perspektiften bakmayı önermektedir. Amaç, yöneticilerin ve akademisyenlerin bu perspektif ile göremedikleri olayları görünür hale getirmektir. Örneğin, örgütlerde çalışanlar arasında var olan ilişkilerin geliştirilmesi, canlandırılması; çevresel belirsizliklere karşı direnç gösterebilme yeteneği veya örgütte var olan problemleri çözerken refahın artmasının sağlanması ile alışılmışın dışında bir davranış gösterilmektedir (Cameron et. al.,2003). PÖB farklı bir düşünce şeklidir, değer odaklıdır ve örgütsel araştırmalar için bir duruş sergilemektedir. PÖB, örgütlerde performansın pozitif yönüyle ilgilenmektedir. Örgütlerde pozitif sapmaları araştırıp, çalışanları besleyen ve onların olağanüstü davranmasının nedenlerini bulmaya çalışmaktadır.

Pozitif örgütsel bilim üç madde ile özetlenebilir. Birinci olarak pozitif örgütsel bilim pozitif olguları bütünüyle incelemekte; pozitif olguların nedenlerini, sonuçlarını ve mekanizmalarını ortaya koymaktadır. İkinci olarak yıllardır örgütsel davranış veya örgüt teorisinde incelenen geleneksel çıktılar anlamak için pozitif olguları kullanmaktadır. Örneğin performans çok kullanılan bir çıktıdır. Pozitif örgütsel bilim bu çıktıyı erdemler ile açıklamaktadır. Örgütsel davranış alanında liderlik çok kullanılan bir konu olmasına rağmen pozitif örgütsel bilim liderliği tanımlarken otantiklik kavramını kullanmaktadır. Son olarak, pozitif örgütsel bilim; örgütsel davranış veya örgüt teorisinde daha önceden hiç değinilmemiş konulara ışık tutmaktadır. Çalışanlara karşı şefkat duyulması veya çalışanların firmalarına karşı geliştirdikleri şükran duyguları, örgütte çalışanların sahip oldukları enerji ve canlılık örgütsel düzeyde ölçülenmemiştir.

Pozitif örgütsel bilim ile ilgili üzerinde durulması gereken önemli konulardan biri de pozitif örgütsel bilime yapılan eleştirilerdir (Cameron and Spreitzer,2013). Aslında PÖB'e karşı yapılan eleştiriler pozitif psikolojiye karşı yapılan eleştirilerle

paralellik göstermektedir. Yapılan eleştiriler üç başlık altında toplanmaktadır; PÖB olumsuz kavramları yok saymaktadır; PÖB elitist bir yönetim yaklaşımını savunmaktadır ve son olarak PÖB tam olarak tanımlanamamaktadır.

Pozitif örgütsel bilime karşı geliştirilen ilk eleştiri, örgütlerde çok sık görülen olumsuz durumların göz ardı edilip olaya çok Pollyanna bir pencereden bakıldığıdır. Ancak, pozitif örgütsel bilim olumsuz koşulları göz ardı etmek yerine olumlu durumlara odaklanmaktadır. Olumsuz bir çıktı ile karşılaşıldığında veya olumsuz iş süreçlerinde olumlu çıktılara, insanlar arasında geliştirilen olumlu ilişkilere odaklanmaktadır.

Yapılan eleştirilerden biri de firmalara karşı pozitif örgütsel bakışın fazla elitist olduğudur. Çoğu ülkede işsizlik büyük bir sorun ve çalışanlar ise aldıkları maaşlar ile sadece kendilerinin ve/veya ailelerinin gündelik ihtiyaçlarını karşılayabilmekte çalıştığı örgüte bir anlam yüklemek yerine çalışma şartlarının daha iyi olması için uğraşmaktadır (George, 2004.). Bireyler için motive unsuru onları pozitif olmaya yöneltecek durumlar değil, maddi imkanlar olmaktadır. Buna ek olarak bazı akademisyenler pozitif örgütsel bilimin gerekliliğini ve farklılığını sorgulamaktadır. Aslında bu durum genel olarak karşılaşılan bir problemdir. Yaklaşık 30 yıldır akademisyenler tarafından incelenen ve popülerliğini yitirmeyen bir kavram olan dönüşümcü liderlik kavramı da ilk ortaya atıldığında farkının ne olduğu ve gerçekten bu farkın önemli olup olmadığını ileri sürülmekteydi (Luthans and Avolio,2009b).

Son eleştiri ise tıpkı liderlik, kalite veya hayat kavramları gibi pozitiflik kavramının tanımlanırken çok net olarak tanımlanamamasından kaynaklanmaktadır. İyinin veya pozitifin tanımı bazen bireyden bireye değişiklik göstermekte ve pozitifliğin tanımı çok fazla bireysel düzeyde kalmaktadır. Fakat pozitif tanımlar ayrı ayrı ele alındığında, tanımlanabilmekte, bilimsel ve akademik olarak araştırılabilmektedir. Örneğin pozitif bir kavram olan merhamet (Lilius, 2008;2011) kavramı tanımlanmış, daha sonra vaka analizi yöntemiyle bilimsel olarak gözlemlenmiş ve ampirik olarak sonuçları ortaya konmuştur.

2.2.6.1. Örgüt Teorisi Açısından Pozitif Örgütsel Bilim

PÖB tek bir teoriyi temsil etmemekte, “mükemmel, büyüyen, gelişen, refah düzeyi yüksek, zorlukları yenme gücüne sahip, erdemli” gibi kelimelerle örgütsel dinamikleri açıklamaya çalışmakta olan bir alandır (Wright and Quick,2009,sf,148).

Pozitif örgütsel bilimi geleneksel bilindik teorilerden ayıran özellikleri, PÖB’un pozitif sürece ve değerlerin saydamlığına vurgu yapması ve pozitif çıktıları oluşturabilecek değişkenleri ele almasıdır (Caza and Caza, 2008).

Pozitif örgütsel bilim örgütsel hayata başka bir pencereden bakarak farklı paradigmlar kullanarak örgütü incelemektedir. Pozitif örgütsel bilim veya yönetim alanında var olan diğer yaklaşımlar aynı resme bakmakta fakat pozitif örgütsel bilim bu resmi açıklarken farklı bir gözlük takmaktadır. Pozitif örgütsel bilim örgütleri incelerken belirgin olmayan, unutulmuş, dışlanmış, üzerinde çok fazla konuşulmamış, belirtilmemiş ve tamamen tanımlanmamış olay ve olguları göz önünde bulundurmaktadır. Modernist, bilim odaklı ontolojiye dayanan pozitif örgütsel bilim, objektif bilimsel bir yaklaşım geliştirmeyi hedeflemektedir. PÖB şemsiyesi altında incelenen kavramlar sorgulayıcı perspektifle gözden geçirilmektedir. PÖB kişilerin doğası hakkında gerçek ile ilgili önermelerde bulunmakta ve devamlı gelişmeye açık, evrensel bilgidен söz etmektedir.

PÖB’in örgüt teorisinde dayandığı teori incelenecek olursa Caza and Caza (2008)’in çalışmaları yol gösterici olmaktadır. Yazarlar araştırmalarında, PÖB’in post modern teoriler içerisinde yer alan eleştirel teori ile uyum içinde olduğunu iddia etmektedir. Örgütlerin yapısı açıklanırken veya örgütlerde yaşanan sorunlar tartışılırken sadece tek yönlü bakmak yerine, örgütlerin gerçekliği olan karmaşık dinamikliği açıklamak için çoklu paradigmalardan yararlanmak gerekmektedir. Eleştirel teori tabanına dayandırılmış olan pozitif örgütsel bilim örgütleri anlamak için kullanılabilir gelenekselin dışında olan bir yaklaşımdır (Caza and Caza, 2008). Çalışmalarında Steffy and Grmes’in (1986) örgütlerde eleştirel teoriyi açıklamak için kullandıkları dört ilkenin pozitif örgütsel bilim tarafından karşılandığından bahsetmektedirler.

Eleştirel teorisinin ilk ilkesi, amacının açık olarak belirtilmesidir (Caza and Caza; 2008). Pozitif örgütsel bilim şemsiyesi altında araştırma yapan araştırmacılar da niyetlerinin örgütlerde hem örgüt hem de bireyler için canlılık ve refahı sağlamak için pozitif dinamiklerin tanıtılması olduğunu açıkça ifade etmektedirler. Örneğin

pozitif örgütsel bilim şemsiyesi altında bulunan yüksek kaliteli ilişkilerin amacı örgütte çalışan kişiler arasına enerji sağlayarak, örgüte canlılık sağlamaktır. Bu şemsiye altında çalışan akademisyenler tamamiyle bağımsız olmak yerine çalışmalarında pozitiflik olgusuna sahiptirler ve objektif bir pencereden bakmak yerine pozitif bir pencereden bakmaktadır. Örneğin performansı arttırmak için çalışmalar yaparken pozitif duygular, pozitif ilişkiler perspektifinden örgüte canlılık ve hayat vererek performansı artırma yolunu seçmektedirler.

İkinci olarak, kritik teori araştırma sorusunu incelerken ampirik analizlerden yararlanmaktadır. PÖB 'de özellikle bu duruma vurgu yapmakta ve ampirik çalışmaların PÖB'in temel taşı olduğu vurgulanmaktadır. Pozitif örgütsel bilimi oluşturan kelimeler ayrı ayrı incelendiğinde B harfi titizlikle yapılmış ampirik çalışmaları ve ileri düzeyde ölçüleme metotlarını içermektedir. Araştırmacılar veriyi sistemik bir şekilde toplamakta ve analize tabi tutmaktadırlar. Pozitif örgütsel bilim şemsiyesi altında yapılan çalışmalar incelendiğinde, yapısal eşitlik modeli, hiyerarşik lineer modelleme gibi ileri düzeyde istatistiki metotların kullanıldığı görülmektedir (Cameron, Bright and Caza,2004).

Üçüncü ilke ise, örgüt biliminde eleştirel yaklaşımın izlediği yoruma dayalı değerlendirmelerdir. Araştırmacı araştırmalarında kendi izdüşümünü ortaya koymaktadır. Pozitif örgütsel bilim şemsiyesi altında yapılan çalışmalarda ampirik olarak test edilmeden önce olgular kavramsal olarak ortaya konulmakta ve araştırmacılar tarafından yorumlanmaktadır. Örneğin Lillius et al. (2011) örgütlerde şefkati araştırdığı çalışmasında şefkati ampirik olarak ölçümlemeden önce örgütte günlük faaliyetleri detaylı olarak analiz edip, gözlemlere dayalı olarak yorumlamaktadırlar.

Son olarak ise, PÖB ve kritik teorinin ortak noktası değişime olan sadakat ve bağlılıktır.

2.3.Şükran

Şükran (gratitude); erdem, duygu, ahlaki olgu, davranış ve yetenek olarak çok farklı şekillerde kavramsallaştırıldığı için net tanımından bahsetmek zordur. Şükran, kelime anlamı olarak sözlükte yer alan şekliyle “bir insanın aldığı yardımdan dolayı duyduğu hoşnutluk duygusudur” (Vikipedi). Bu hoşnutluk duygusu insanlar arasında olduğu gibi, insan üstü varlıklara, durumlara karşı da gelişebilmektedir.

İnsanlık tarihinde hemen hemen her kültürde kişilik ve sosyal hayatın bir parçası olarak görülen şükran olgusu kavramsallaştırılırken felsefe, teoloji, bilişsel, duygusal ve bio-sosyal bakış açılarıyla değerlendirilmektedir. Tablo 2.2 şükranın farklı disiplinlerde operasyonel olarak tanımlanmasını ve ayırt edici kavramsal özelliklerini göstermektedir.

Tablo 2.2: Şükran Kavramı.

Yazar	Kavramsal Tanım	Ayırt edici Özellikler
Adam Smith (1790/1976 cf. McCullough,2001))	Şükran en temel sosyal duygulardan biridir ve fayda sağlayan kişiye iyilik yapmak için kişilerin sahip olduğu en büyük motivatorlerden biridir.	Sosyal ahlaki duygu
Simmel (1950cf. McCullough,2001)	Şükran bireylerin sahip olduğu ahlaki hafıza olarak tanımlanmaktadır.	Ahlaki duygu
Tesser (1968)	Şükran faydayı sağlayan kişinin niyeti ve o faydayı sağlamak için katlanmış olduğu maliyetin fayda sağlanan kişi açısından algısını göstermektedir.	Ahlaki duygu
Fitzgerald (1998)	Şükran, takdir edilme duygusu, iyi niyet duygusu ve bu duyguların yayılımını kapsayan bir duygudur.	Duygu ve/veya his
Lazarus & Lazarus (1994)	Karşı tarafın yaptığı iyiliğin empati yaparak farkına varılmasıyla ortaya çıkan bir duygudur.	Empatik duygu
McCullough et al. (2002)	Şükran elde edilen fayda için bir kişiye veya bir	Duygusal özellik

	duruma, varlığa karşı hissedilen takdir, teşekkür hissidir.	
Watkins et al. (2003)	Şükran elde edilen iyiliklere karşı hissedilen teşekkür hissidir.	Karakter özelliği
Adler and Fagley (2005)	Şükran takdirin bir boyutu olarak kavramsallaştırılmakta ve insan veya insanüstü varlıklardan alınan faydanın farkında olup bu fayda için teşekkürleri sunmak olarak tanımlanmaktadır.	Pozitif duygusal tepki
Palmatier et al. (2009)	Şükran karşılılık kavramının duygusal temelini oluşturmaktadır.	Duygusal eleman
Park ve Peterson (2003)	Şükran bir erdem ve karakter güçlülüğünü göstermektedir. Şükran maneviyat erdemi içerisinde yer almaktadır.	Erdem
Froh (2011)	Şükran, bir kişi için yapılan iyilik veya yardımın takdir edilmesi sonucu deneyimlenmektedir.	Bilişsel duygu
Tsang et al. (2012)	Şükran, karşı tarafın iyi niyeti sonucu elde edilen faydaya karşı verilen pozitif duygusal tepkidir.	Durumsal
Grant and Wrzesniewski (2010)	Karşı tarafın şükran duyması için yapılan teşvik	Başkası odaklılık

	odaklı duygusal durumları ifade etmektedir.	
Fredrickson (1998)	Şükran bir kişinin, başka bir kişiden veya kaynaktan bilinçli olarak görmüş olduğu fayda sonucunda oluşan pozitif bir duygudur.	Pozitif duygu durumu

Aslında şükran felsefik, sosyolojik ve psikolojik bakış açılarıyla değerlendirilmesinin yanı sıra dini bir öneme de sahiptir. Kutsal kitaplar şükran kavramına yer vermekte ve önemini belirtmektedir. İslamiyet, Hristiyanlık ve Yahudilik kutsal kitaplarında şükran kavramının önemi üzerine özellikle vurgu yapılmaktadır. Yahudiler Allah'a şükretmenin önemi üzerinde durmakta, Hristiyanlar sahip oldukları hayat için şükran etmenin bir zorunluluk olduğunu belirtmekte, Kur'an da ise Allah'a şükretmenin gerekliliği ve gücü vurgulanmaktadır. Ayrıca, Hinduizm ve Budizm öğretilerinde de şükran olgusuna vurgu yapılmaktadır. Kısacası dünyadaki tüm dini yazılar görülen bir iyilik karşısında şükran hissetmeleri ve hissettikleri bu şükranı göstermeleri gerekliliğini vurgulamaktadırlar (Emmons,2004).

Şükran kavramı birçok kültürde de yer almakta ve farklı şekillerde önemi üzerinde durulmaktadır. Örneğin, Amerika'da şükran günü kutlanmakta ve bu özel günde kişiler geçmişte sahip oldukları her şey için şükürlerini sözlü olarak sunmakta, Hindistan'da ise şükran sözlü olarak dile getirilmemekte onun yerine iyilik gördüğün kişiye karşı iyiliğine karşılıklıta bulunarak şükran gösterilmektedir. Toplumun temel yapı taşlarından biri olarak kabul edilen şükran sosyal hayatta olmazsa olmaz duygulardan biridir. Birbirleriyle etkileşim içinde olan bireylerden meydana gelmiş toplumlarda şükran duygusunun gelişmemiş olması imkansızdır. Genel bir literatür incelemesi yapıldığında şükran olgusunun ekonomi, psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve biyoloji bilimlerinde kişiler arası ilişkilerde oynadığı bütünleştirici rol göze çarpmaktadır (Palmatier, 2009).

2.3.1. Şükran Kavramının Tarihsel Gelişimi

Şükranın tarih içindeki gelişimi incelenecek olursa şükranın ilk olarak felsefeciler ve sosyologlar tarafından erdem olarak ele alındığı ve öneminin vurgulandığı görülmektedir. İnsanlık tarihi kadar eski olan şükran düşüncesinin kavramsallaştırılması Antik Roma döneminde yaşayan felsefecilere dayanmaktadır. Örneğin, Cicero ve Seneca şükranın çok değerli bir olgu olduğunu ve şükran duygusundan eksikliğin herkes için güçlü bir yıkım olacağını belirtmektedirler. Kant şükranı “yaptığı iyiliğe karşı bir insanı onurlandırmak” şeklinde tanımlarken; Brown ise “yapılan iyiliğe karşın, diğer tarafa duyulan hoş duygular” olarak tanımlamaktadır (Emmons, 2003).

Şükran ahlak felsefesi bakış açısıyla değerlendirildiğinde erdem olarak kavramsallaştırılmaktadır. Erdem kişinin karakterinde bulunan bir özelliktir. Erdem kişinin hem kendisine hem de topluma fayda sağlayacak şekilde düşünmesini ve hareket etmesini sağlamaktadır (McCullough and Synder,2000). Cicero şükranı erdemlerin en önemlisi olması yanında diğer bütün erdemlerin babası olarak da tanımlamaktadır. Cicero’dan beri şükran evrensel bir erdem olarak kabul edilmekte ve Park and Peterson’nın (2003) sınıflandırmasında kişiler arasındaki etkileşimleri güçlendiren ve onlara anlam kazandıran aşkınlık erdemi içerisinde yer almaktadır. Bir erdem olarak şükran; iyi şeylerin farkında olmak ve buna teşekkür etmek ve teşekkürünü ifade etmek için zaman harcamak olarak nitelendirilmektedir.

Felsefeciler ve sosyologlardan sonra psikologlar da psikolojik bakış açısıyla şükranı incelemekte, bilişsel ve duygusal bir kavram olarak üzerinde çalışmalar yapmaktadırlar. Şükran felsefe ve din bilimlerine kıyasla psikoloji biliminde daha yakın geçmişte çalışılmaya başlanmıştır. McCullough et al. (2001) çalışmalarında bunun nedenini psikoloji de genel olarak pozitif duyguları çalışma eğiliminin az olmasından kaynaklandığını belirtmektedirler. Şükran kavramının psikoloji biliminde kronolojisi incelendiğinde şükran ile ilgili çalışmalar 200 yıl geriye dayanmaktadır.

Şükran, psikoloji biliminde ahlaki, bilişsel ve empatik duygu olarak sınıflandırılmaktadır. Adam Smith 1790’larda yaptığı çalışmada şükranı sosyal bir duygu olarak kavramsallaştırmakta ve toplumların sağlıklı bir şekilde devam etmesi için olması zorunlu bir olgu olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü şükranın iyi niyet göstergesi olduğu için toplumun istikrarı için bireylerde olması gereken bir duygu

olduğunu belirtmektedir. Smith'e göre şükran kişileri karşı tarafın iyiliğine karşı motive eden bir duygudur. Ardından, Simmel ve Gouldner, Smith'in görüşlerini genişleterek şükranın bireyler arası yardımı arttırmak için gerekli bir güç olduğunu vurgulamaktadırlar. Daha sonra Gouldner ve özellikle Simmel'in çalışmalarından etkilenen Schwartz, şükranı kişiler arasındaki sosyal ilişkilerde olumsuz yönde etkilenmesinden koruyan bir güç olarak tanımlamaktadır. Smith (1790/1976), Simmel (1950), Gouldner (1960), Schwartz (1967) ve Trivers (1971) şükranın toplumda karşılıklı faaliyetlerinin düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli bir ahlaki duygu olarak kavramsallaştırmaktadırlar. 20. yy'ın ikinci yarısında Heider (1958) ve Weiner (1985) Smith'in görüşlerini yeniden incelemiş ve şükranın bilişsel bir duygu olduğunu belirtmişlerdir. Bu görünüşü savunan bilim adamları, görülen bir iyilik veya faydaya karşı insanların bilinçli bir şekilde bu iyiliğe cevap vereceğini belirtmektedirler. Lazarus and Lazarus (1994) ise şükranın empatik bir duygu olduğunu iddia etmektedirler. Bireylerin sahip oldukları faydalar veya iyilikleri anlayıp, değerlendirebilmesi için karşı taraf ile empati kurması gerekliliğini savunmaktadırlar. Son olarak, özellikle pozitif psikoloji hareketinin insanların güçlü yönlerine, iyi olma halinin inşaa edilmesine, zorluklara karşı direnç göstermeye yaptığı etkilerden dolayı bu hareketin savunucuları şükranın pozitif bir duygu olarak araştırılması gerekliliğini belirtmişlerdir.

2.3.2.Psikoloji Biliminde Şükran

Psikoloji bilimi bir duygu olarak şükranın faydayı sağlayan (benefactor), sağlanan imkandan faydalanan (beneficiary) ve fayda (gift) olmak üzere üç temel bileşeni olduğunu vurgulamaktadır.

Pozitif bir duygu olarak şükranı bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutla ele almak gerekmektedir. Tanımlama şükranın bilişsel yönünü, deneyimleme duygusal yönünü ve gösterme ise davranışsal yönünü ifade etmektedir. Şükranın ilk boyutu bilişsel boyuttur. Kişinin kendisi için karşı tarafın sağladığı avantajların bilişsel olarak farkında olması gerekmektedir. Bu farkındalık sağlandıktan sonra avantaj veya kazanç değerlendirilir ve bu da duygusal farkındalığı meydana getirmektedir. Kişi bilişsel ve duygusal olarak avantaj ile ilgili farkındalığa sahip olduktan sonra elde ettiği kazanca karşı teşekkürlerini sözlü veya fiziki bir

şekilde gösterir ki bu da şükranın davranışsal boyutunu meydana getirmektedir (Raggio et. al.,2014).

Emmons et al. (2003) şiddet, sıklık, kapsam ve yoğunluk olmak üzere şükranın dört özelliği/yönü olduğunu belirtmektedir. Fakat bu dört özellik birbirinden bağımsız ve ayrı değildir. Bireyde şükran duygusunun olabilmesi için tüm özelliklere sahip olması gerekmektedir. Şükranın ilk özelliği, şükranın şiddetidir (intensity). Eğer bir kişi içsel olarak şükran eğilimi yüksek bir bireyse gördüğü bir iyilik veya elde ettiği fayda sonucunda hissettiği şükranın şiddeti de, içsel olarak şükran eğilimi düşük bir kişinin hissettiğinden daha fazla olmaktadır. Şükranın ikinci özelliği ise, sıklıktır (frequency). Eğer kişi içsel olarak şükran eğilimi yüksek bir kişiye karşı tarafın ona sağladığı fayda karşısında şükran duygusunu daha fazla gösterecek ve gün içinde şükran duygusunu daha sık deneyimleyecektir. Ancak bunun tersi bir durumda içsel olarak şükran eğilimi düşük bir kişinin de şükran hissetme sıklığı günler veya haftalar olabilmektedir. Şükranın kapsamı (span) ise şükranın üçüncü özelliğini oluşturmaktadır. İçsel olarak şükran eğilimi yüksek olan kişi hayatında bulunan ailesi, işi, sağlığı ve hayatın kendisi için minnettar hissederken, eğilimi az olan kişi sahip olduklarının değerinin farkında olamamaktadır. Şükranın son özelliğini ise şükranın yoğunluğu oluşturmaktadır (density). Şükran duygusu içsel olarak yüksek bir kişiden şükran duydukları durumları belirtmeleri istendiğinde hazırlayacakları liste doğadan, iş arkadaşlarına, aileden, öğretmenlerine kadar uzun bir liste olurken; tam tersi durumda yani şükran duygusu eğilimi düşük olan kişilerde ise sadece kendilerine direkt yoldan fayda sağlayan olay veya kişilere şükran duydukları kısa bir liste oluşturmaktadırlar.

McCullough et al. (2001) çalışmalarında şükranı ahlaki bir duygu olarak kabul etmekte ve ahlaki barometre, ahlaki teşvik edici ve ahlaki güçlendirici olmak üzere üç farklı ahlaki fonksiyonu olduğunu belirtmektedirler. Ahlaki barometre olarak şükran, bireylerin karşı tarafın göstermiş olduğu yardımsever davranışlara karşı vermiş olduğu tepkilerin bir göstergesi olarak tanımlanmaktadır. Ahlaki barometre tıpkı sıcaklık derecelerini gösteren barometre gibi duygusal göstergedir. Bir kişi başkasından iyi niyetli olarak bir yardım görürse veya bu yardım karşılık beklenmeden yapılmışsa, bu durum sosyal ilişkilerde iyi olma haline etki eder ve sosyal ilişkilerin gücünde bir artış olarak gözlemlenmektedir. Şükran bir barometre olarak görev yapmakta ve sosyal ilişkilerde olan değişimi göstermektedir. Şükranın ikinci fonksiyonu kişileri motive etme gücüdür. Şükranın motive etme gücü ile ilgili

fonksiyonu çalışmalarda ampirik olarak test edilmiş ve şükranın kişileri yapılan iyiliğe karşı motive ettiği gözlemlenmektedir. Yapılan bir iyilik karşısında kişiler yardımsever davranışlarda bulunmak istemektedirler. Yapılan iyiliğe karşılık vermek için motive olan kişiler iyiliğe nasıl karşılık vereceği konusunda yaratıcı düşünmekte, kişiler daha yakın olma, karşılıklı bağları güçlendirme ve ortak ilişki kurma konusunda daha motive olmaktadır (Romani et al.2013). Şükranın ahlaki fonksiyonlarından sonuncusu ise, ahlaki pekiştirici fonksiyonudur. Faydayı sağlayan kişiye faydayı gören teşekkür ederse diğer kişilerin gelecekte faydalanacağı başka işler yapmak için daha çok çalışacak, içsel motivasyonu artacaktır. Şükranın pekiştirici fonksiyonu ile bireyler daha fazla yardımsever davranışta bulunmak üzere cesaretlendirilmektedir. Şükranın pekiştirici fonksiyonu ile şükran sadece yardımı gören kişiye değil aynı zamanda yardımda bulunan kişiye de pozitif duygular hissettirmektedir. Yapılan araştırmalar, yardım gören kişilerin yardımda bulunan kişilere teşekkür ettiğinde ve yardımsever kişilerin yeniden yardımda bulunma isteğinin arttığını veya daha önce de hiç yardımda bulunmadığı kişilere karşı yardımda bulunma isteğinin artacağını göstermektedir (Grant and Gino,2010). Şükranın üç ahlaki fonksiyonunu özetleyecek olursak, şükran ahlaki bir barometre olarak başkasından gelen iyiliğe karşı farkındalık yaratıp cevap verme, ahlaki bir motive aracı olarak kişileri yardımsever davranışta bulunmaya motive etme ve son olarak ahlaki bir pekiştirici olarak iyilik yapan kişileri gelecekte de yardımsever olma konusunda teşvik edici bir rol üstlenmektedir.

Psikoloji biliminin perspektifi ile değerlendirilen şükran duygusu ile ilgili üzerinde önemle durulması gereken bir konu ise, şükranın nasıl algılandığıdır. Şükran hem durumsal bir duygu (state) hem de karakter özelliği (trait) olarak sınıflandırılmaktadır. Bu konunun daha anlaşılır olması bakımından durum ve karakter özelliği arasındaki farkın ortaya konması gerekmektedir. Duruma bağlı olarak oluşan duygu veya karakter özelliği karmaşası yıllardır psikoloji biliminin üzerinde tartıştığı bir konudur. Luthans et al. (2010) çalışmalarında bu ayrımı şu şekilde yapmaktadır: Bazı duygular sadece durumla alakalı olarak gelişir, geçiçi ve çok çabuk değişim gösterir (mutluluk gibi); bazı duygular ise durumsaldır, değişime ve gelişime açıktır, bu duygular pozitif psikolojinin kaynağını oluşturmaktadırlar (umut, iyimserlik gibi). Durumlar dışında karakter özelliğine sahip yapılar da vardır, bunların değişmesi daha zordur, karakter ve güçleri göstermektedir (Büyük Beş Kişilik Özelliği gibi); bazı kavramlar ise tamamen karakter özelliğini temsil

etmektedirler, bunlar tamamen kişiye özgü ve değiştirilmesi çok zor olan yapılardır (zeka veya yetenek gibi).

Durumsal olarak şükran, bireysel olarak kişinin gördüğü faydanın veya sahip olduğu iyi durumun farkında olmasını ifade etmektedir. Durumsal olarak duyulan şükran özel bir insana veya fayda görülen özel bir olay sonucunda deneyimlenirken, karakter özelliği olarak şükran kişilerin diğer insanlara veya hayata karşı içsel olarak şükran duyma eğilimini göstermektedir. Eğer bir kişi içsel olarak şükran duyma eğilimine sahip ise daha sık ve daha kolay bir şekilde şükran duymaktadır.

Karakter özelliği olarak şükran bireylerin içsel eğilimlerini ifade etmektedir. Karakter özelliği olarak ve durumsal olarak şükranın sonuçları incelendiğinde, karakter özelliği olarak şükran; içsel eğilim olarak kişisel iyi olma halini daha yüksek seviyelere çıkarırken; durumsal olarak şükran ise, yani kişilerin diğer kişilerin yaptığı iyiliklerin farkında olmasıyla gelişen şükran, kişisel iyi olma, fiziksel ve psikolojik sağlık ve olumlu duygularda artışa neden olmaktadır. Gerek karakter özelliği olarak şükran gerekse durumsal olarak şükran kişilerin davranışlarında şükran duyulan duruma veya kişiye karşılık verme konusunda bireyleri motive etmekte ve olumlu sosyal davranış göstermesine neden olmaktadır (Grant and Gino,2010). Şükran duygusu kişileri olumlu sosyal davranış göstermesi konusunda iki şekilde motive etmektedir. Bunlardan birincisi şükran duygusu faydayı sağlayan kişinin kendine olan güvenini arttırarak olumlu sosyal davranışların artmasına neden olmaktadır. Kişilerin kendine güven duymaları çok temel bir insanı motivasyon aracıdır ve fayda gören kişiler şükran gösteren ifadeleri fayda sağlayan kişiye karşı gösterdiğinde fayda sağlayan kişi yaptığı yardımın veya desteğin kişilerin hayatında olumlu çıktılar yarattığını görecektir ve tatmin yaşayacaktır, kendine güveni artacaktır ve daha fazla olumlu sosyal davranış göstermek isteyecektir. İkinci durum ise şükran duygusunun sağladığı sosyal değerdir. Kişilerin başkaları tarafından değerli görülmesi çok temel bir psikolojik ihtiyaçtır. Fayda sağlayan kişinin sağladığı fayda veya verdiği destek faydayı gören kişi tarafından değerli görülüp fayda sağlayan kişiye şükran duyulursa, fayda sağlayan kişi yeniden refahı arttırmak, bireylerin iyi olma durumlarına katkı sağlamak için daha fazla yardımsever davranışta bulunmak isteyecektir (Grant and Gino,2010). Fakat fayda sağlayan kişi, faydadan yararlanan kişi üzerinde baskı kurmamalı, kendisinin üzerinde baskı kurulmuş veya rahatsız hissetmesine olanak vermemelidir.

Grant and Wrzesniewski (2010) şükranı tanımlarken farklı bir bakış açısı kullanmakta ve şükranın başkalarına odaklı bir duygu olarak kavramsallaştırılmaktadır. Minnettar kişilerin başkasının gözüyle bakma (perspective taking) veya empati kurabilme yetileri yüksek olduğundan başkalarına odaklanmaları beklenen bir durum olmaktadır. Şükran duyguları yüksek kişiler bir işi başardıklarında karşı taraftan takdir ve teşekkür beklentisi içine girmektedirler.

2.3.3.İşletme Biliminde Şükran

Şükran doğası gereği sosyal etkileşimler sonucu meydana gelen bir duygudur. Yapılan bir araştırma kişilerin günlük hayatlarında şükran duygusunu sıklıkla deneyimlediklerini göstermektedir (McCullough et al.,2001). Bu nedenden dolayı insan etkileşimlerini temel alan işletme biliminde şükran duygusunun varlığından söz edilmesi ve bilimsel olarak öneminin ortaya konulması gerekmektedir. İşletme bilimini oluşturan en önemli yapı taşı bireyler olduğundan (müşteriler, çalışanlar, firma sahipleri, yöneticiler) bireylerin günlük yaşamında çok fazla deneyimlediği bir duygu olan şükranın işletme biliminde çalışılması gerekmektedir.

İşletme biliminde pazarlama alanında şükran duygusu üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Bu alanda yapılan araştırmaları genel olarak müşteri odaklı çalışmalar oluşturmaktadır (Xia, 2013; Romani et al., 2013). Xia (2013) çalışmasında müşterilerin satın alma niyeti ve şükran duyguları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışma şükranın satın alma niyetini diğer pozitif duygulardan daha fazla etkilemesinin yanında ağızdan ağıza yayılım üzerinde de pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Şükranın ayrıca diğer pozitif duygularla karşılaştırıldığında yeniden satın alma niyeti üzerinde daha teşvik edici olduğu görülmektedir. Diğer pozitif duygular ile müşteri sadece aldığı hizmet veya üründen memnuniyet duyarken yapılan bir hatanın düzeltilmesi veya satıştan sonra veya satış sırasında elde edilen bir fayda sonucunda, müşteri duyacağı şükran ile tatmin olmanın dışında yeniden satın alma niyetine de sahip olmaktadır. Bunun yanında ilişkiyel pazarlama alanında da şükranın rolü incelenmektedir (Palmatier et al., 2009; Raggio et al., 2014). Pazarlama alanında ilişkilerin inşaa edilmesi ve sürdürülmesi önemle üzerinde durulması gereken konulardan biridir. Bu alanı güçlendirmek için güven ve bağlılık çok fazla çalışılmış ancak şaşırıtcı biçimde şükran ihmal edilmiştir. Ancak son 10

yılda yapılan çalışmalar şükranın ilişkiler üzerindeki rolünü teorik ve ampirik olarak tartışmaktadır.

Şaşırtıcı bir şekilde şükranın, örgüt teorisi ve örgütsel davranış alanlarında da çalışılmamıştır. Ancak son yıllarda örgütlerde pozitif psikoloji ile pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel bilim hareketlerinin ivme kazanması, şükran duygusunun kişiler arasında sıklıkla hissedilen bir duygu olması, farklı birçok kültür tarafından benimsenmiş olması şükranın pozitif çıktılara etki etmesi örgüt teorisi ve örgütsel davranış alanında çalışan akademisyenlerin ilgisini çekmektedir. Bireylerde ve ailelerde pozitif yönlü değişimin temel anahtarı olarak kabul edilen şükran, aynı zamanda örgütlerde de değişimin pozitif olması için gerekli kavramlardan biridir. Özellikle günümüz örgüt çalışanlarında sıklıkla görülen kıskançlık, kırgınlık gibi ilişkilere zarar veren duyguların kontrol altına alınmasına yardım etmesi nedeniyle çalışılması önem arz etmektedir.

Hu and Kaplan (2014) çalışmalarında şükranın neden örgütte çalışılması gerektiği üzerine vurgu yapmaktadırlar. İlk olarak şükranın kişilik ve sosyal psikoloji alanında çok fazla çalışılmış olduğundan örgütsel alana yol gösterecek birçok kaynak bulunmaktadır. İkinci olarak, şükranın örgütsel alanda akademik olarak çok fazla araştırılmamış olmasına rağmen firmalarda sıkça hissedilen duygulardan biridir. Şükran çalışanlar üzerinde uygulanabilirliği açısından büyük bir potansiyel taşımaktadır (Mills et al., 2013). Çalışanlar gerek resmi gerekse gayri resmi olarak örgütlerinde sahip oldukları avantaj ve faydaları (kariyer gelişimi için fırsatlar, sağlık desteği ve eğitim) başka örgütlerde çalışan kişilerle kıyaslamakta ve bu kıyaslama da kendi avantajlarının fazla olması şükran gibi olumlu duyguların gelişmesine neden olmaktadır. Son olarak ise, şükran örgütlerde davranış ve çıktılar üzerinde önemli bir yere sahiptir. Örgütler verilen görevlerin işbirliği ile tamamlandığı sosyal kurumlar olduğundan ilişkilerin geliştirilmesinde ve sürdürülür hale getirilmesinde çok büyük role sahip pozitif bir duygu olan şükranın örgütsel davranış alanında incelenmesi gerekmektedir. Örgütlerde minnettar çalışan ile şükran duyulan çalışan açısından değerlendirildiğinde her ikisinin de örgüte pozitif çıktıları olacaktır. Örneğin şükran duyulan kişi, diğer çalışanlara yaptığı anlamlı katkının farkında olacak ve bu durum onun daha fazla olumlu sosyal davranış geliştirmesine ve kişiler arasında gelişen olumlu sosyal davranışlarda örgütlerde daha yüksek performansa neden olacaktır (Grant, 2012). Örgütlerde çalışanlar veya liderler sevmedikleri bir görevle karşı karşıya geldiklerinde kendilerine şükran duyulacağı bilinciyle o görevi

tamamlamaları konusunda onlara cesaret vermektedir (Grant,2012). Bunlara ek olarak, şükranın tavsiye alma üzerindeki rolü de şükranın örgütsel davranış alanında çalışılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Örgütlerde tavsiye önemli bir role sahiptir. Örgütler yeni ürün üretme aşamasında, şirket evliliği, küçülme gibi stratejik konularda profesyonel olarak tavsiyeye ihtiyaç duymaktadırlar. Gino ve Schweitzer (2008) çalışmalarında örgüt çalışanlarının rasyonel bir nedenin yanı sıra, yani tavsiye alınacak kişinin eğitimi, deneyimi yanında, sahip olduğu duyguları ile (şükran duygusu) tavsiye alma konusunda pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma minnettar çalışanların tavsiye alacakları kişiye daha fazla güven duyup, verdikleri tavsiyeleri daha çabuk kabul ettiklerini ortaya koymaktadır.

Hu and Kaplan (2014) çalışmalarında örgütte şükranın öncüllerini ve sonuçlarını açıklamakta ancak önerilerini ampirik olarak test etmemektedirler. Örgütsel politika ve prosedürler çalışanlar arasında şükran duygusunun doğmasına veya artmasına neden olmaktadır. Örneğin bir firmanın resmi olarak çalışanlara ödül vermesi veya örgüt kültüründe yardımsever davranışların olması, ücretlendirme konusunda çalışanlara kar payından verme, karar verme aşamasında çalışanların katılımını sağlama, çalışanlara iş dışı ve iş ortamında destek sağlama, çalışanlarda şükran duygusunun gelişimine neden olmaktadır. Şükranın öncüllerinden biri de liderlerin davranışlarıdır. Lider özel olarak çalışanıyla ilgilenirse ve çalışan liderin iyi niyetinden kaynaklanan ilgiyi fark ederse liderine karşı şükran hissedecektir. Şükran duygusunun örgütlerde sağlayacağı çıktılardan ilki, bireyler arası ilişkiler üzerinde sağlayacağı pozitif çıktılardır. İş arkadaşlarından veya üstünden fayda sağlayan çalışanın onlarla geliştirdiği ilişkide de tatmin seviyesi yüksek olacaktır. İş tatmini dışında şükranın örgütlerde psikolojik güveni de pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir. Son olarak günümüz iş dünyasının en önemli konulardan biri olan çalışan performansının (iş performansı, bağlamsal performans ve yaratıcılık performansı) artırılması konusunda da şükran duygusu pozitif etkiye sahiptir. Grant and Wrzesniewski (2010) yaptıkları çalışmada çalışan şükranı ve çalışanların iş performansı arasındaki olumlu ilişkiyi ortaya koymaktadır. Şükranın ilişkiler üzerinde olumlu etkisinin olması ve yardımsever davranışlarda bulunmaya teşvik etmesi bağlamsal (contextual) performans üzerinde olumlu etki yaparken, Fredrickson'nın inşa et ve genişlet teorisi (2004) ile yaratıcılık üzerinde oynayacağı pozitif rol ile yaratıcılık performansını olumlu etkilemesi beklenmektedir.

2.3.4.Şükranın Ölçümlenmesi

Önceki çalışmalarda şükran psikoloji alanında bireysel düzeyde öz bildirim ölçekleri, deneysel çalışmalar ve vaka çalışmaları yoluyla ölçümlenmektedir Ancak yapılan literatür incelemeleri sonucunda örgüt düzeyinde şükranı ölçen bir ölçek bulunamamıştır. Şükran psikolojide bireysel düzeyde ölçümlenirken en fazla kullanılan ölçek Emmons et al. (2003) tarafından geliştirilen şükran ölçeğidir (GQ6). Bu ölçek ile şükran 6 gösterge ile ve tek boyut olarak ölçülmüştür. Bireylerin duygusal olarak hissettikleri şükranın yoğunluğu, sıklığı, kapsamı ve şiddeti esas alınarak göstergeler geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçeğin birçok çalışmada açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış aynı zamanda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Örnek göstergelerden biri; “Hayatımda müteşekkird olduğum birçok şey bulunmaktadır”. Psikoloji literatüründe şükranı ölçmek için kullanılan diğer bir ölçek ise Adler and Fagley (2005) tarafından oluşturulmuş takdir edilme anketidir. Toplam 57 göstergeden oluşan anketin özellikle 10 sorusu şükranı ölçmektedir. Bireylerin şükranlarını gösterirken sergiledikleri davranışlar, kişiler arası şükranı ölçmektedir. “Takdirimi belirtmek için teşekkür ederim kelimesini kullanırım” örnek göstergelerden biridir. Şükran-kırgınlık-takdir testi 42 göstergeden oluşmakta kişilere ,yaşama karşı duyulan şükran ve yoksun olma sorularıyla ölçülmektedir. İnsanüstü varlıklara karşı gösterilen şükran da aynı ölçek içerisinde ölçülmektedir. Bu anketteki örnek göstergelerden biri; “arkadaşlarıma ve aileme karşı müteşekkirim” göstergesidir. Ayrıca Park and Peterson'nın (2004) VIA karakter güçleri anketinde de şükran sekiz gösterge ile ölçülmektedir. Ancak, bu ankette şükran bir duygu olarak değil erdem olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Yukarıda adı geçen bütün ölçeklerin ortak noktası şükranın kişilerin karakteristik özelliği olarak bireysel düzeyde ölçümlenmesidir. Ölçeklerin tümünde şükran içsel eğilim olarak kavramsallaştırmaktadır.

2.4. Umut Kavramı

İnsanlığın var olmasıyla birlikte her kültürde yer alan umut (hope) kavramı günlük konuşma dilinde de çok fazla kullanılmaktadır. Umut her bireyin yaşamı boyunca mutlaka deneyimlemiş olduğu evrensel bir kavramdır. Bireyler kendilerini ifade ederken umutlu veya umutsuz olduklarını veya boş umutlara kapıldıklarını

günlük hayatlarında çok sık dile getirmektedirler. Umut günlük yaşamda bu kadar sıklıkla kullanılmasının yanında bilimsel olarak farklı şekillerde kavramsallaştırılmakta ve ölçümlenmektedir.

Günlük hayatımızda gelecek ile ilgili iyi beklentiye sahip olmak olarak tanımlanan umut (Yavaş et al.,2013) psikoloji ve felsefe biliminde teorik desteklerle açıklanmaktadır. Psikoloji ve psikiyatri biliminde araştırılması 1950'li yıllara dayanan umut kavramı imkânsızın hayal edildiği boş bir umuttan ziyade uygulanabilir ve hedef odaklı ussal bir durumu ifade etmek için kullanılmaktadır (Schwartz, 2002). Umut kavramı psikoloji biliminde tanımlanırken duygusal ve bilişsel temeller ele alınarak açıklanmaktadır. Duygu olarak umut ahlaki ve sosyal olarak kabul gören, birey için önemli, uygun hedeflere ulaşılması ve karşılaşılan zorlukların üstesinden gelinebilmesi için gereken bir duygu olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bilişsel olarak umut ise, bireyin hedefine ulaşması için sahip olduğu düşünce veya inanç olarak kavramsallaştırılmaktadır. Umudu tanımlayan bazı çalışmalar umudun sadece duygusal yönüne, bazı çalışmalar ise sadece bilişsel yönü üzerine vurgu yapmaktadır. Literatürde duygu olarak umut çok çalışılmış olmasına rağmen, bilişsel olarak umudu inceleyen çalışmalar daha başlangıç seviyesinde olarak kabul edilmektedir. Ancak, Synder (1996) çalışmasında umudu tanımlarken hem bilişsel hem de duygusal yönünün birlikte ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Synder'in modelinde umudun iki farklı bileşeni olmasına rağmen bu iki bileşen birbirinden ayrılamaz ve birbirleriyle uyumlu bir şekilde yer almaktadır. Synder; umudu hedefe giden yollar ve bu yollara gitmek için gerekli istek ve motivenin olması şeklinde tanımlamaktadır. Örneğin bir kişinin bir hedefi yapmak için gerekli isteği olmasına karşın o hedefe ulaşmak için alternatif yollarının olmaması veya birden fazla alternatif seçeneği olmasına karşın o hedeflere ulaşmak için isteğinin olmaması hedefe ulaşmayı engelleyecektir. Bir hedefe başlamak ve onu devam ettirmek için gerekli olan istek ve motive umudun ilk bileşenini temsil etmektedir. Arzu edilen hedefe ulaşmak için kişilerin hedefleri doğrultusunda hareket etmeye devam etmesi umut göstergesidir. Şekil 2.2'de şematik olarak ortaya konan Synder'in umut teorisi aktif umut olarak kavramsallaştırılmaktadır. Literatürde farklı bir bakış açısı olarak umut aktif ve pasif umut olarak kavramsallaştırılmaktadır (Stajkovic, 2006). Pasif umut genel anlamda günlük hayatta kullandığımız umudu temsil ederken, aktif umut ise hedeflere ulaşmak için etkin bir şekilde kararlı olmayı temsil etmektedir.

Psikoloji perspektifi ile umut tıpkı şükran gibi hem durum hem de karakter özelliği olarak algılanmaktadır. Yani bireyler doğuştan gelen bir eğilimle daha umutlu olabildikleri gibi, yaşadıkları şartlar itibariyle umudu geliştirebilmektedirler. Umudu etkileyen faktörler içsel ve dışsal faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır; bunlardan ilki, içsel faktörlerdir bunlar bilişsel faktörler olup değiştirilmesi zordur. Ancak, dışsal faktörler değiştirilip geliştirilebilir.

Park and Peterson (2004) ise umudu karakter güç ve erdemler içerisinde sınıflandırmakta ve aşkınlık erdemi içerisinde kavramsallaştırmaktadır. Bir karakter gücü olarak umut gelecek ile ilgili durumlar için en iyisini ummak ve bunu başarmak için çalışmak olarak tanımlanmaktadır.

Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin bir bileşeni olarak umut son yıllarda özellikle örgütsel davranış alanında gerek kavramsal gerekse ampirik olarak akademisyenler tarafından çok çalışılmaktadır. Pozitif psikolojik sermayeyi oluşturan umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve esneklik kavramları birbirleri ile ilişkili ancak birbirlerinden farklı kavramlardır. Pozitif psikolojik sermayenin bütün bileşenleri pozitif kavramlar olduğundan farkları kişiler tarafından algılanamamaktadır. Ancak, her bir bileşenin kendine has, karakteristik özellikleri bulunmaktadır. İlk olarak umudun motive edici ve yol gösterici iki bileşenin olması umudu diğer bileşenlerden ayıran özelliktir. Hedefe karşı istekli olma iyimserlik ile benzerlik göstermesine rağmen, belirlenen hedefe giden yolları arama sadece umuda ait bir özelliktir. Ayrıca iyimser kişiler zorluklarla karşılaştıklarında genellikle vazgeçme eğiliminde iken, umutlu kişiler engeller karşısında yeni yollar aramaktadırlar (Luthans ve Jensen, 2002). Umudun odaklıdır. İyimser kişi gelecekte hedeflerine ulaşacağını düşünür ancak bunun için herhangi bir hedefi veya çabası bulunmamaktadır, umut bu özelliği ile bilişsel bir sürece sahiptir. Öz yeterlilik ve umut arasındaki ayırım gerek kavramsal olarak gerekse ampirik olarak ortaya konmaktadır. Umudun hedefe giden yollar ve bu yollara ulaşmak için sahip olunan motive arasında kendini yenileyen devamlı tekrar eden bir süreci ifade ederken öz yeterlilik beklenen çıktıya ulaşmak için gerekli olan girdi olarak kavramsallaştırılmaktadır (Juntenen ve Wetterstenen, 2006). Umudun özellikle hedefe gitme konusunda motive olma bileşeni ile öz yeterlilik paralellik gösteriyor olmasına rağmen, umutta hedefler daha belirgin ve hedefe ulaşma konusunda kararlılık daha fazladır. Umudun bireylerin hedefe ulaşma konusunda sahip olduğu yetenek algısının (öz yeterlilik) ötesine geçmektedir. Umudun bu algı ile birlikte hedefe ulaşmak için isteğe de sahiptirler (Juntenen

and Wetterstene, 2006). Umudu esneklikten ayıran en önemli özellik ise, esnekliğin genel olarak zorluk zamanlarında görülmesine rağmen umudun genel geçer olarak var olmasıdır (Youssef and Luthans,2007).

Bunun yanında Synder et al. (2002) çalışmalarında umudun kişiler üzerinde yarattığı psikolojik ve fiziksel etkileri de ortaya koymaktadır. Örneğin yüksek umuda sahip bireylerin hastalıklardan korunma, iyileşme ve çeşitli sorunlarla baş edebilme oranlarının daha yüksek olduğu tahmin edilmektedir. Boylamsal olarak yapılan klinik çalışmalarda ise psikolojik rahatsızlıklar ve umutsuz insanlar arasında pozitif bir ilişki olduğu gösterilmektedir. Yüksek umuda sahip kişiler tıpkı fiziksel sağlıkta olduğu gibi psikolojik olarakta problemlerle daha iyi baş edebilmekte, geleceğe daha pozitif baktıkları için olası stres kaynaklarına karşı daha dirençli olabilmektedirler. Bu durumda kişilerin psikolojik iyi olma halleri üzerinde etkili olmaktadır.

Umut, bireysel olarak taşıdığı önem ve sağladığı pozitif katkılar dışında sosyal ve örgütsel ilişkilerin kurulmasında ve sürdürülmesinde çok önemli bir kaynaktır. Umut geleceği değiştirebilecek çok güçlü bir kavramdır. Sosyolojik açıdan incelendiğinde Marthin Luther King'in umut verici konuşmalarının etkisi bir sonraki nesilde yerini almakta, aynı şekilde örgütsel çalışmalarda Tavistock Enstitüsü'nde McGregor'ın geliştirmiş olduğu Teori X ve Teori Y yönetimi insan odaklı umut verici bir yönetim olarak sonraki yıllarda firmalarda uygulanmaktadır (Ludema et al.,1997).

2.4.1.İşletme Biliminde Umut

Umut örgütlerde hem bireysel olarak hem de örgütsel olarak pozitif çıktılara neden olacağından son yıllarda üzerinde sıklıkla durulmaya başlanan bir kavram haline gelmiştir.

Sosyal bilimlerde çok fazla rastlanılan bir kavram olmasına rağmen Ludema et al. (1997) yaptıkları çalışmada 40 kadar kitap, 200'e yakın makale incelemiş ancak örgüt teorisi veya örgütsel davranış alanında umut konusu ile ilgili çalışmaya rastlayamamıştır. Umut kavramı örgütlerde pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel bilim konularının popüler olmasıyla birlikte örgüt teorisi ve örgütsel davranış alanlarında çalışılmaya başlanmıştır. İlk çağlardan beri insanların yaşamlarında yer alan umut kavramının örgütlerde pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel bilimden sonra popüler olmasının nedenlerinden biri, günümüzün

çalkantılı iş dünyasında başarının sağlanması için umutlu insan kaynağına duyulan gereksinimdir. Şirket evlilikleri, küçülmeler, çok fazla rekabetçi ve belirsiz, acımasız, çok ileri düzeyde teknolojiye dayanan günümüz iş ortamı kişilerin iş yaşamlarında kara bulutlanmalara neden olmaktadır. Bu kara bulutlanmaları çözmek için ihtiyaç duyulan kaynak ise umutlu insan kaynağıdır. Örgütlerde çalışanlar performanslarını arttırmak, çalışanların kendilerini daha rahat hissettiği sağlıklı iş ortamları yaratmak, sahip olduğu pazarlarda başarılı olmak, rakiplere karşı başarı kazanmak ve örgüt dışında kalan kişilere karşı faydalı işler yapmak gibi hayallere sahiptirler (Carlsen et al. ,2012). Bu hayallerin gerçekleşmesi için çalışanların umutlu olması gerekmektedir.

Umutlu bir çalışan hedefe ulaşmak için yollar takip etmekte ve bu yollarda karşılaştığı sorunları yaratıcı bir şekilde üstesinden gelip yeni yollar çizerek hedefe ulaşmaktadır. Planlar başarısız olduğunda olası zorlukların üstesinden gelebilmek için birçok farklı plan üretmesi umutlu çalışanın özelliklerinden biridir.

Son yıllarda örgütsel çalışmalarda umut özellikle kariyer gelişiminde kullanılmaya başlanmıştır. Kariyer gelişimi bağlamında mesleksi umut veya iş bağlamında umut çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmaktadır. Örneğin Diemer and Blustein (2007) umudu kariyere olan bağlılık şeklinde kavramsallaştırırken, Juntunen and Wettersen (2006) Snyder'in umut teorisi kapsamında işle ilgili durumlarda bireylerin sahip olduğu hedef, hedefe giden yol ve motivasyon olarak kavramsallaştırmaktadır. Umudun sağladığı motivasyon çalışanların performansına olumlu etki etmektedir (Luthans et al., 2010). Umut sağladığı sürpriz duygularla da çalışanlara motivasyon kaynağı olmaktadır (Lopez et al., 2007). Örneğin çalışanların umutsuz başladığı bir projenin kabul edilmesi, gelecek çalışmalar için çalışanlara motive kaynağı olacaktır.

Buna ek olarak örgütler üstün performans sağlamak için kaynak tabanlı teori ile uyumlu olarak insan kaynaklarını kullanarak insan sermayesi ve sosyal sermaye yaratmaktadırlar (Buller and MvEvoy,2012). Umut bu bağlamda çalışanlar üzerindeki bilişsel etkisinden dolayı insan sermayesi ve sosyal sermayenin ötesine geçmekte ve sahip oldukları yetenekleri arttırarak üstün performans elde edilmesine olanak sağlamaktadır (Combs,2010).

Carlsen et al. (2012) örgütsel davranış alanında umudu hedef odaklı, ilişkisel ve örgütsel bir süreç olmak üzere üç farklı yol kullanarak tanımlamaktadır. Birinci

bakış açısı umudu hedef odaklı bir kavram olarak tartışmaktadır. 1935'lere dayanan bu görüş (Lewin,1935) umudu hedeflere ulaşma konusunda insanların sahip olduğu algı olarak tanımlamaktadır. Daha sonra Synder ve arkadaşları bu görüşü temel alarak (2000) umut teorisini geliştirmiştir (Peterson and Byron,2008). Synder (1996) tarafından geliştirilen umut teorisinin temelleri psikiyatri ve klinik psikoloji bilimlerine dayanmaktadır. Synder'a göre bireyler hedef odaklıdır ve bu hedeflere ulaşmak için çeşitli yollar denemektedirler. Umut hedefler, hedefe gitme isteği ve hedefe giden yollar olmak üzere üç bileşene sahiptir. Hedefler bireylerin ne istediğini tanımlamak için kullanılmakta ve bireyler belirledikleri hedeflere adım adım ilerleyerek ulaşabilmektedirler.

İkinci bakış açısında umut ilişkisel bir süreç olarak ele alınmaktadır. Ludema et al. (1997) tarafından öne sürülen bu görüş temellerini teoloji, felsefe ve psikolojiden almaktadır. Umut ilişkilerin kurulmasında ve güçlendirilmesinde rol oynamaktadır. Umut ilişkiler çerçevesinde doğup gelişmektedir. Bu ilişkilerde umut bireyleri birbirine bağlayan görünmez bir güç olarak görev yapmakta ve karşılıklı güveni arttırmaktadır.

Son olarak ise, örgütsel süreçlerden etkilenerek umut tanımlanmaktadır. Bu görüş ise temellerini pozitif psikoloji ve faydacılık felsefesinden almaktadır. Umut pozitif, güç tabanlı, gelecek odaklı ve örgütsel süreçlerden etkilenen bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Umut örgütsel davranış alanında güçlü bir teori ile açıklanmakta ve birçok ampirik çalışma ile desteklenmektedir.

Umut örgütsel çalışmalarda bireysel düzeyde incelenmiş fakat örgüt seviyesinde umudun nasıl meydana geleceği, umutlu bir kültürün nasıl geliştirileceği konusuna çok fazla değinilmemiştir. Umudlu bir örgüt kültürü oluşturmak için örgütlerin var olan güçlü yanlarının ortaya çıkarılıp gelecek için vizyon hayallerinin kurulmasına izin vermek gerekmektedir. Örgüt kültürünün oluşmasında sıklıkla kullanılan hikâyeleştirme örgütlerde umudun geliştirilmesi açısından önemlidir (Robbins and Jugde,2013). Kişiler geçmişte yaşanan olayları hikâyeleştirerek gelecek için umut yaratılmasını sağlamaktadır. Birçok örgütte fakirlikten zenginliğe geçme başarıları, geçmişte yapılan hatalara karşı verilen tepkiler ve karşılaşılan sorunlarla örgüt olarak başa çıkmalar hakkında öyküsel olaylar bulunmaktadır. Bu öyküsel olaylar çalışanlara gelecek ile ilgili umut aşlamakta ve umutlu bir örgüt kültürünün yaratılmasına olanak sağlamaktadır. Örneğin Schwartz (2002) örgütlerde umudu geliştirmek için, çalışanların başarıyı deneyimleyecekleri süreçler yaratarak

çalışanların başarı duygusunu deneyimlemesine yardım etmek, kolektif umudun arkadaşlık bağlarını nasıl güçlendireceğini ortaya koymak ve bireylerin kendilerine dikkat etmeleri konusunda bilgi ve kolaylık sağlamak gerekliliğini vurgulamaktadır.

Luthans et al. (2002) örgütlerde umut geliştirmek için yapılması gerekenleri yedi maddede sınıflandırmaktadır:

1. Örgütsel ve kişisel hedefler açık olarak ortaya konmalı ve şekillendirilmelidir. Çalışanlara çok basit veya çok zor ulaşılması imkânsız hedefler konulmamalıdır. Hedefler çalışanları zorlayıcı ancak yıldırıcı olmamalıdır.
2. Yönetim çalışanlarının küçük başarılar kazanmasını olanaklı kılmalıdır. Başarıları adım adım gidilmelidir.
3. Bir hedef olduğunda bu hedefe ulaşmak için en az bir tane de alternatif plan olması gerekmektedir. Hedefi yerine getirmeye çalışırken olabildiğince farklı yollar ve faaliyet planları ortaya konmalıdır.
4. Hedefler yerine getirilirken sadece elde edilecek sonuca odaklanmak yerine bütün bir süreç çalışanların zevkle çalışabileceği bir süreç haline getirilmelidir.
5. Çalışanların hedeflerini yerine getirirken engellerle karşılaşacağını farkında olması gerekmektedir.
6. Çalışanlar tarafından takip edilen rota istenilen çıktılar elde etmede veya verimli olmada etkisiz kalıyorsa, çalışanların hangi alternatif planın ne zaman uygulamaya konulacağı konusunda hazırlıklı ve bilgili olması gereklidir.
7. Örgütte hem çalışan hem de yönetici boş umutlardan sakınmalıdır. Geliştirilen alternatif yollara rağmen hedeflere ulaşamayacağını farkında olması gerekmektedir.

Adams et al. (2003) çalışmalarında yüksek umuda sahip örgütlerin karakteristik özelliklerini ortaya koymaktadır:

- Umudun olduğu örgütlerde bütün çalışanlar eşit şansa sahiptirler.
- Verilen ödüller harcanan başarı ile bağlantılıdır.
- Hiyerarşik olarak en alt seviyede çalışan ile üst yönetime duyulan saygı eşittir.

- Yönetimin en önemli görevi çalışanların işlerini başarıyla yapabilmesi için onlara yardımcı olmaktır.
- Yönetim ve çalışanlar arasında iki yönlü, açık bir iletişim mevcuttur.
- Çalışanlardan alınan geri dönüşler örgütü daha iyiye taşıyacak kaynak olarak görülmektedir.
- Bazı görevleri yerine getirirken çalışanlara karar verme yetkisi de verilmektedir.
- Çalışanlar örgütün hedeflerini yerine getirmeye uğraşmaktadırlar.
- Çalışanlara problemlerin çözümlerini bulmak için sorumluluklar verilmektedir.
- Bir problemi çözmek veya var olan durumu değiştirmek için çalışanlara sorumluluk verilmektedir.
- Müşterilerle olan ilişkileri bir hizmet sunma veya sadece bir nesneyi satmanın ötesine taşıyabilmek için çalışanlar cesaretlendirilmektedir.

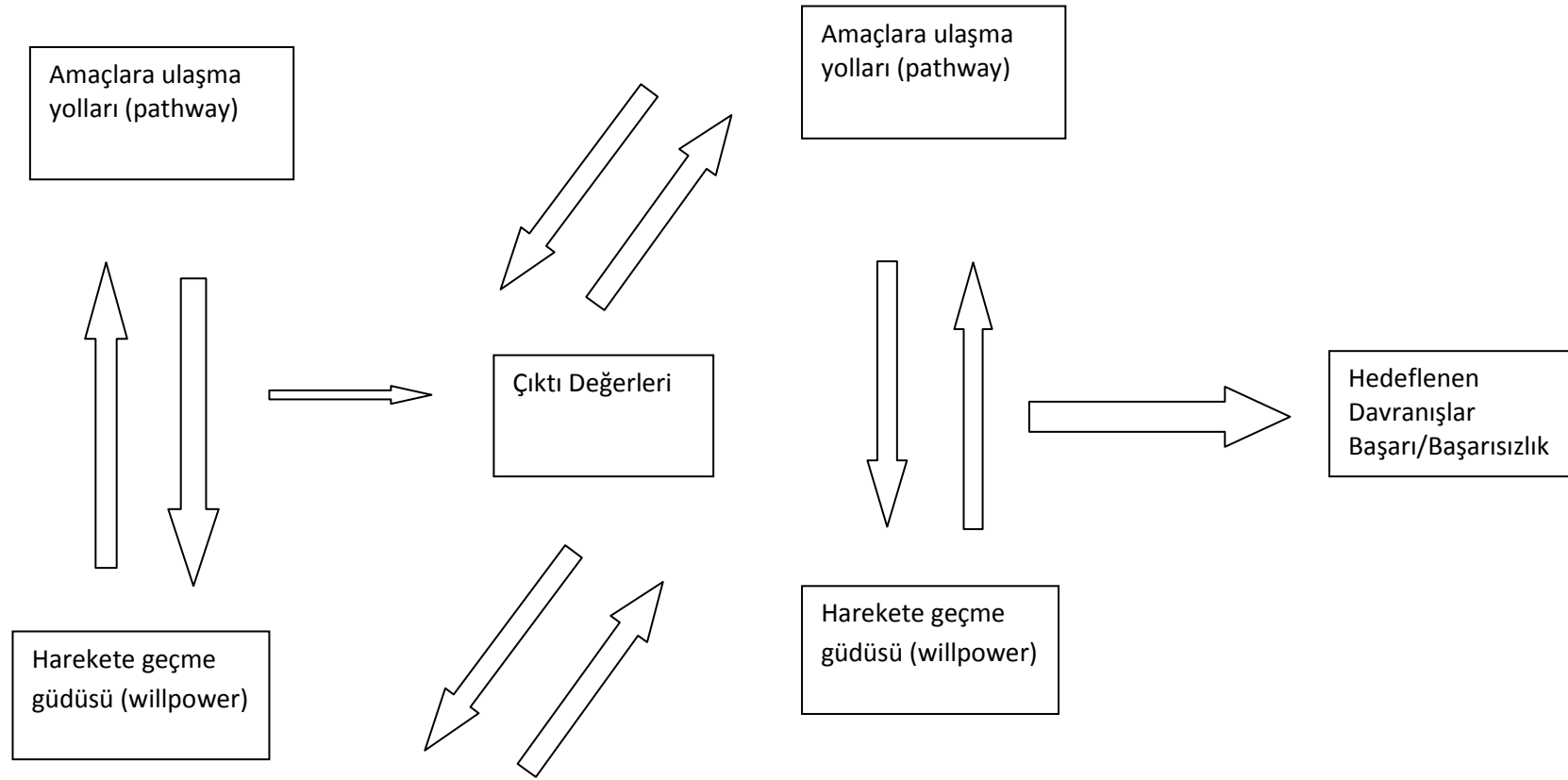
2.4.2. Umudun Ölçülmesi

Umutta tıpkı şükran, kıskançlık gibi hem içten gelen bir eğilim hem de durumsal olarak ayrı ayrı kavramsallaştırılmakta ve ölçülmektedir.

Umut ile ilgili ilk ölçeklerden biri Stotlands'ın umut tanımının kavramsallaştırılmasıyla Erikson et al. (1975) tarafından geliştirilen umut ölçeğidir. 20 hedef sorudan oluşan anket 7'Lİ LİKERT ölçeği ile ölçümlenmektedir. "Bu olayın olması benim için çok önemli, eğer gerçekleşmezse ölmeyi tercih ederim" gibi göstergelere sahip ölçek durum odaklı değil toplumdaki ortak hedefleri konu almaktadır. Umudu ölçen diğer ölçeklerden biri ise Staats et al. (1989) tarafından geliştirilen umut endeksidir. Bu ölçek umudun bilişsel yönünü ölçmek için kullanılmaktadır. Literatürde sıkça kullanılan umut ölçeklerinden biri de Synder (1991) tarafından geliştirilmiş olan umut ölçeğidir. Bu ölçek umut eğilimini ölçmektedir. Synder et al. (1996) umudu ayrıca durumsal olarak da ölçümlenmektedir. Yetişkinlere ve çocuklara ayrı ayrı özel olarak geliştirilen durumsal umut ölçeği örgütlerde dâhil olmak üzere birçok farklı alanda kullanılmaktadır. Psikoloji alanında bireysel olarak umudu ölçen diğer ölçek ise Sympson (1999) ve McDermott, Hastings, Gariglietti, and Callahan (1997) tarafından çocuklarda umudu ölçmek için

geliştirilen ölçektir. Sympson (1999) umut ölçeği alan odaklı umut ölçeği olarak (domain specific hope scale) kişinin yaşamında sosyal ilişkileri, aile hayatı iş ve akademik hayatı gibi çeşitli alanlarda sahip olduğu umudu göstermektedir. Synder 'ın eğilimsel umudu ölçtüğü ölçek (1991), durumsal umudu ölçtüğü ölçek (1996) ve alan odaklı umut ölçeği (1999) umudu tanımlarken hedeflere, hedeflere giderken takip edilen yollar ve istek kavramlarını kullanarak tanımlamakta ama farklı ölçmektedirler. Yani kavramsal tanımları aynı olmasına rağmen farklı olarak operasyonelleştirmektedirler.

Umut örgütsel seviyede ise pozitif psikolojik sermaye içerisinde Synder'in soruları esas alınarak ölçülmektedir. Ayrıca, Akgün et al. (2009) umudu örgütlerde kolektif duygusal yetenekler içerisinde iş arkadaşları arasında umudun yayılmasını esas alan sorularla ölçmektedir. Örgütlerde duygusal yeteneklerden cesaretlendirme yeteneği vasıtasıyla çalışanlar arasında umudun aşılması kavramsallaştırılmış ve ölçümlenmiştir.



Şekil 2.2: Umut kavramı.

2.5. Yüksek Kaliteli İlişkiler

Çalışanların işyerinde hedeflerini yerine getirebilmek ve temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmek için aralarında bağlar kurulması kaçınılmazdır (Fernet et al., 2010). Örgütlerde kişiler arasında ilişkiler farklı biçimlerde oluşmaktadır. İş arkadaşlarının birbirleriyle kurdukları ilişkiler, takım üyelerinin aralarında kurdukları ilişkiler, takım üyelerinin diğer çalışanlarla kurmuş olduğu ilişkiler, karşılıklı gelişen güven, stratejik ortaklıklar, ast ve üst arasında kurulmuş olan ilişkiler ve çalışan ile mentor arasında kurulan ilişkiler örgütlerde kurulan ilişkilere örnek verilebilir (Kahn, 2007). Pozitif örgütsel bilim şemsiyesi altında örgütlerde çalışanların aralarında kurmuş oldukları ilişkiler ise üstün performansı, enerjiyi, canlılığı ve pozitif çıktıları (Cameron et al., 2003) elde edebilmeye olanak sağlayan yüksek kaliteli ilişkilerdir.

Yüksek kaliteli ilişkiler (YKİ) (high quality connections), örgütlerde kişiler arası pozitif etkileşimler ile meydana gelen karşılıklı, kısa veya uzun dönemli ilişkilerdir (Stephens et al., 2012). Yüksek kaliteli ilişkiler sağlıklı bir vücutta kan ve besinleri taşıyan damarlar gibi, örgütlerde de bireyler arası esnekliği ve bilgileri taşıma rolüne sahiptir. Örgütlerde, çalışanlar arasında gelişen ilişki faaliyetlerinin karşılıklı yardım, saygı ve güven ile kurulduğu bağlar vasıtasıyla YKİ kurulmaktadır. YKİ'yi örgütlerde kurulan diğer ilişkilerden ayıran özelliği yeni fikir ve etkilere açıklığı, üretkenliği teşvik etmesi, kişilerin işyerlerinde olumlu veya olumsuz bütün duyguları rahatça gösterebilmesidir. YKİ'in olduğu bir örgütte, çalışanlar gerginlik ile baş edebilmekte ve değişen koşullara daha çabuk uyum sağlayabilmektedir.

Yüksek kaliteli ilişkiler bağlamında çalışanlar üç farklı öznel deneyim yaşamaktadırlar (Dutton and Heaphy, 2003).

Bunlardan ilki canlılıktır. Canlılık sadece bireyin kendisine değil aynı zamanda çevresine de enerji aşılacaktır. YKİ'de çalışanlar pozitif enerjiye sahiptir. Bu pozitif enerji çalışanlara hem psikolojik hem de fizyolojik bir iyi olma hali sağlamaktadır. Yüksek kaliteli ilişkilerin çalışanlara sağlamış olduğu canlılık ile çalışanlar örgütlerde kaçınılmaz olarak görülen iniş ve çıkışlarda görevlerini yerine getirme hızları konusunda kayıp yaşamamaktadırlar.

İkinci olarak, YKİ'de çalışanlar birbirlerine karşı olumlu saygı (positive regard) duymaktadırlar. Çalışan sevildiğinin ve yaptığı işlerden dolayı takdir edildiğinin farkındadır. Çalışanlar örgütlerinde çalışma arkadaşları veya üstleri

tarafından tanındıklarını ve saygı gördüklerini deneyimlemektedirler. Bu deneyim çalışanlara sosyal saygınlık ve yetkinlik hissi kazandırmaktadır.

Son olarak ise YKİ karşılıklı ortaklık duygusu yaratmaktadır. Ortaklık duygusu, kişiler arasında faaliyetlerin olabildiğince paylaşılmasını temsil etmektedir (Miller and Stiver, 1997, sf.43). Yüksek kaliteli ilişkilerde kurulan ortaklık ile tarafların her ikisi de kendisini daha iyi hissetmektedir. Taraflar öğrenme vasıtasıyla birbirlerini etkilemekte, ilişki içerisinde sahip oldukları rolleri ve sınırları kabul etmekte ve birbirleri üzerlerinde bıraktıkları etkinin farkında olmaktadır (Dobrow et al., 2011). Ortaklık duygusu ile çalışanlar kurdukları yüksek kaliteli ilişkilerde ortak sorumluluk hissetmekte, birlikte hareket etmeyi deneyimlemektedirler.

2.5.1.Yüksek Kaliteli İlişkilerin Dört Temel Teori ile Açıklanması

Dutton and Heaphy (2003) disiplinler arası çalışmalarında değişim teorisi, kimlik teorisi, büyüme ve gelişme teorisi ve öğrenme teorisi perspektiflerinden yararlanarak örgütlerde YKİ'in çalışanlar üzerindeki etkisini incelemişlerdir.

2.5.1.1. Değişim Teorisi:

Günümüzde birçok kavramı açıklamak için kullanılan sosyal değişim teorisinin temelleri 1920'li yıllara dayanmaktadır (Cropanzano and Mitchell,2005). Sosyal değişim teorisi disiplinler arası çalışılan bir kavram olup köklerini antropoloji, sosyoloji ve sosyal psikolojiden almaktadır. Bu kavram aynı zamanda örgüt teorisi ve örgütsel davranış alanında da örgütlerde kurulan ağları açıklamak için sıkça kullanılmaktadır.

Örgütlerde çalışan davranışlarını anlamak ve çalışanların aralarında kurmuş olduğu ilişkiyi açıklamak için yapılan çalışmalar Blau (1964) ve Gouldner (1960)'i esas almaktadır. Blau (1964) sosyal değişim teorisini ekonomik değişim teorisinden farklılaştırarak, teorisinde çalışan ve örgüt, çalışan ve lider (Tekleab, 2011) ve çalışanların birbirleriyle değerli nesnelere değişimini vurgulamaktadır. Bu nesnelere parasal olabileceği gibi tavsiye, politik fırsatlar, güven, sosyal destek ve pozitif duygular şeklinde de olabilmektedir. Bu değişim ile taraflardan biri ya da her ikisi fayda elde etmektedir.

Sosyal değişim teorisi çalışan ve örgüt arasında oluşan ilişkileri, psikolojik sözleşme, örgütsel destek ve örgüte güven kavramları ile açıklamaktadır. Psikolojik sözleşme, örgütsel destek ve örgüte güven durumlarında birey ve örgüt arasında meydana gelen değişim ve etkileşimler yüksek kaliteli ilişkileri meydana getirmektedir (Cropanzano and Mitchell, 2005).

Psikolojik sözleşme çalışan ve örgüt arasında gelişen etkileşimi açıklamada geniş bir ereve çizmektedir. Odak noktası işveren ve bireysel seviyede çalışan arasındaki ilişki (Guest and Conway 2002) olan psikolojik sözleşme Schein ve Rosseau tarafından tanımlanmaktadır (Aselege,2003). Schein (1980) psikolojik sözleşmede çalışan ve örgütün birbirlerini karşılıklı kaynak olarak gördüğünü savunmakta ve psikolojik sözleşmeyi çalışan ile örgüt arasındaki değişim olarak nitelendirmektedir. Rousseau ise psikolojik sözleşmeyi çalışan açısından değerlendirmekte ve çalışan ile örgüt arasında ortak bir sorumluluk olduğunu vurgulamaktadır. Örgütlerde psikolojik sözleşmelerin geliştirilmesi ve değiştirilmesinde rol oynayan birçok faktör bulunmaktadır (Levinson,1962). Bu faktörlerden biri de çalışanlar ve örgüt arasında var olan kaliteli ilişkilerdir. Örgüt ve çalışan arasında gelişen kaliteli ilişkiler çalışanların psikolojik sözleşme algısı üzerinde rol oynamaktadır. Morrison (2000), Herriot and Pemberton (1997) ve Turnley and Feldman (1999) psikolojik sözleşme sürecinde iletişimin önemini vurgulamaktadırlar. Yüksek kaliteli ilişkiler ile örgüt içinde etkili bir iletişim sağlanacak ve bu etkili iletişim taraflar arasında kurulan psikolojik sözleşmeyi güçlendirecektir.

Sosyal değişim teorisi esas alınarak örgüt ve çalışan arasında oluşan etkileşimi açıklamakta kullanılan kavramlardan biri de algılanan örgütsel destektir. Algılanan rgtsel destek, çalışanların yapmış olduğu katkılarının örgüt tarafından dikkate alındığına ve refah seviyelerinin örgüt için önemli olduğuna dair inançlarının olması şeklinde tanımlanmaktadır (Eisenberger et al., 1986). Eğer rgt çalışanına ihtiyacı olduğu kaynak ve desteği sağlarsa, çalışanını dllendirirse veya çalışanın gelişimine katkıda bulunursa buna karşılık çalışan daha fazla çaba göstermekte ve örgüte daha güçlü bağlarla bağlanmakta ve bu döngü sonucunda örgüt ile çalışan arasında yüksek kaliteli ilişki doğmaktadır (Sluss,2008).

Araştırmacılar sosyal değişim teorisinin birey ve örgüt arasında meydana gelen etkileşimde son olarak örgütsel güven kavramı üzerinde durmaktadırlar. Sosyal etkileşim de güvenin önemi hem Blau hem de Holmes tarafından vurgulanmaktadır (Cropanzano,2005). Güven çalışanın diğer tarafın niyetine, doğruluğuna (Tekleab,

2011) fırsatlardan yararlanmayacağına dair inancı olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın örgüte olan güveni etkileşim teorisi esas alınarak ilişki tabanlı olarak incelenmekte ve ampirik olarak sonuçlar ortaya konmaktadır. Örgüt ve çalışan arasında kurulan yüksek kaliteli ilişkilerde güven kemik rolü oynamaktadır. Örgütlerde karşılıklı güven kemiklerin insan vücudunda oynadığı rolü üstlenmektedir. Kemik bireylerin ayakta durmasını, ileriye gitmesini sağladığı gibi örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı güven de aynı rolü üstlenmektedir (Pratt and Dirks, 2007). Örgütlerde güven kavramsallaştırılırken örgüt ve çalışan arasında kurulan pozitif ilişki yerine örgüt ve çalışan arasındaki etkileşim esas alınmaktadır (Pratt and Dirks,2007). Çünkü örgüt ve çalışan arasında güven çalkantılı zamanlarda veya zor bir görevin yerine getirilmesi gerekli olunan durumlarda daha da önemlidir.

Sosyal etkileşim teorisi temel alındığında lider ve çalışan arasındaki değişim lider-üye etkileşimi (leader-member exchange LMX) ve lidere güven kavramlarıyla açıklanmaktadır (Tekleab, 2011). Çalışanın birlikte çalışıyor olduğu üstüyle geliştirmiş olduğu ilişki lider üye arasındaki etkileşimi meydana getirmektedir. Sosyal etkileşim teorisinde ast-üst arasındaki ikili ilişkide ast ve üst arasındaki bilgi, destek ve maddi kaynakların değişimine odaklanılmaktadır. Lider üye etkileşimini örgütte gelişen herhangi bir ilişkiden ayırmak gereklidir. Lider üye etkileşiminde daha somut ve gözlemlenebilir bir etkileşim vardır ve bu etkileşim davranış odaklıdır (Bernerth et al., 2007). Lider ve çalışan arasındaki yüksek kaliteli ilişkiler ortak sevgi, güven, saygı ve etkiyi temel almaktadır (Bernerth et al.,2007). Çalışanların liderleriyle kurmuş oldukları kaliteli ilişkiler ise yüksek performansa sebep olur. Eğer çalışan lideri ile kaliteli ilişki geliştirdiyse lider onu geliştirmekte ve bunun karşılığında çalışandan yüksek düzeyde bağlılık ve çaba görmektedir. Lider ve astının geliştirmiş olduğu kaliteli ilişkiler ikili ilişki sürecinde ilişkiyi daha da derinleştirmekte ve kişileri birbirine bağlamaktadır (Dutton and Heaphy, 2003).

Çalışanların birbirleriyle kurmuş olduğu yüksek kaliteli ilişkiler ise, çalışanlar arasında değerli kaynakların değişimine sebep olmakta ve bu değişim yaratıcılığın artması ile sonuçlanmaktadır. Çalışanların birbirleriyle olan etkileşimleri lider-üye etkileşimi esas alınarak Seers (1989) tarafından takım düzeyinde araştırılmakta ve takım üyeleri arasında kurulan kaliteli ilişkilerden bahsedilmektedir. Aslında lider-üye etkileşimi, takım-üye etkileşimi (team-member exchange, TMX) veya üye-üye etkileşimi (member-member exchange, MMX) sosyal değişim teorisinin farklı kontekstlerde kavramsallaştırılmış durumlarını ifade etmektedir.

Ayrıca YKİ sosyal değişim teorisi perspektifinden anlatılırken karşılılık kavramının önemi de vurgulanmaktadır. Blau değişim teorisinde (1964) bireylerde karşı tarafın onlara bir katkı sağlayacağı algısının olduğunu iddia etmektedir. Baker and Dutton'nın (2007) da dikkat çektiği gibi YKİ ve karşılılık birbirlerini desteklemekte; YKİ karşılıklığı artırırken, karşılık ise ilişkilerin kurulmasına ve ilişkilerde kalitenin artırılmasına zemin hazırlamaktadır. Literatürde karşımıza çıkan bu önermeler ampirik olarak da test edilmiş ve YKİ'de karşılık verme hissinin var olduğu kanıtlanmaktadır (Dulac,2008).

2.5.1.2.Kimlik Teorisi

Kimlik teorisi bireylerin topluluk içerisinde sahip olduğu rolleri ifade etmektedir (Roberts and Creary, 2012). Bireysel kimlik “ben kimim?” kolektif kimlik ise “biz kimiz?” sorusuna verilen cevabı temsil etmektedir (Pratt and Foreman,2000). Bireyin kimliğini kendi kişisel karakteristik özelliklerinin yanında ait olduğu grup veya örgütte belirlemektedir (Tajfel and Turner, 1979). Ayrıca, bireyler çalıştıkları örgütlerde de çeşitli kimliklere sahip olabilmektedirler. Araştırmalar örgütlerde kariyer kimliği, takım kimliği, profesyonel ve örgütsel kimlik olmak üzere farklı kimliklerin varlığından söz etmektedir (Horton,2014). Geçmiş çalışmalar kimliğin örgütlerde bireysel, kişilerarası ve kolektif olmak üzere üç seviyesi üzerinde durmaktadır (Sluss and Ashforth,2007). Bireysel seviyede kimlik bireyin kendisi ile ilgili özelliklerini ifade etmektedir. Kişiler arası kimlik bireyin rolleriyle ilgili ilişkileri kapsamaktadır. Son olarak, kolektif seviyede kimlik sosyal kimlik teorisi ile açıklanmaktadır. Bir örgütün üyesi olmak veya sosyal bir sınıfa dahil olmak ile sosyal kimlik kazanılmaktadır. Kolektif kimliğe örnek olarak örgütsel kimlik verilebilir. Örneğin birey örgütte hırslı bir çalışan, destek veren bir iş arkadaşı ve sadık bir örgüt üyesi olarak üç farklı seviyede kimliğe sahip olabilmektedir (Horton, 2014).

Kişiler arası ilişkilerde sahip olunan kimlik bireysel kimliğin ötesine geçmektedir. Bireylerin iş yerindeki ilişkileri onların yeni kimlikler kazanmasında ve bu kimliklerin beslenip devamlı hale gelmesinde rol oynamaktadır (Roberts, 2007). Çalışanlar örgütlerinde sahip oldukları kimlikleri iş arkadaşlarıyla etkileşimleriyle kazanmaktadırlar. Bireyler arası ilişkiler kimliği etkilediği gibi kimlikten de etkilenmektedirler. Kişiler arası kimliğe örnek olarak çalışanın lideriyle veya

çalışanların birbirleriyle kurmuş olduğu ilişkilerde sahip olduğu kimlik verilebilir. Bu ilişkilerde bireyin kendi üstüne düşen rol gerekliliklerini yerine getirmesi sonucunda kişi motive olmaktadır.

Yüksek kaliteli ilişkiler örgütlerde kimliğin oluşturulması konusunda önemlidir (Dutton and Heaphy; 2003). Kişilerin örgütlerde kurmuş oldukları pozitif ilişkiler ile kazanmış olduğu pozitif kimlik arasında bağlantı bulunmaktadır. Buna ek olarak, pozitif ilişkiler çalışanlara sadece pozitif kimlik kazandırmayıp, aynı zamanda negatif ilişkileri düzeltip onları yenilemeye de yardımcı olmaktadır (Roberts, 2007). Ast ve üst arasında veya çalışanlar arasında kurulmuş olan yüksek kaliteli ilişkiler ile çalışanlar değerli ve anlamlı kimlikleri olduğu algısına sahip olmaktadır (Dutton and Heaphy ;2003). Kazandıkları bu kimlik ile çalışanlar yaptıkları işi anlamlı görmekte, bu da iş tatmini ve yaratıcılığa pozitif etki etmektedir. Yüksek kaliteli ilişkiler kişilere kendilerini rahatça ifade edebilme fırsatı ve özgürlüğü vermektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerin olduğu bir örgütte çalışanlar suçlanacaklarını düşünmeden veya fikirlerinden dolayı statülerine zarar gelmeyeceğini bilerek sahip oldukları kimlikleri daha rahat ortaya koyabilmektedirler.

Kolektif kimlik oluşturma konusunda da YKİ rolü vurgulanmaktadır. Örgüt içerisinde biçimsel veya biçimsel olmayan şekilde oluşmuş olan bir sosyal grupta gelişmiş olan YKİ grubun kimlik kazanmasını sağlamaktadır (Lilius et al.,2011). Grup kimliği ile çalışanlar biz kimiz sorusuna cevap vermekte sorunlara kolektif bir şekilde çözüm arama anlayışı sağlanmaktadır.

2.5.1.3.Büyüme ve Gelişme Teorisi

Büyüme ve gelişme teorisi perspektifinden bakıldığında, YKİ kişilerin gelişiminin artması veya durması konusunda önemli bir role sahiptir. Heaphy and Dutton (2003) çalışmalarında büyüme ve gelişme teorisinin üç farklı şekilde YKİ'ye katkısından bahsetmektedir. İlk olarak YKİ empatiyi ve karşılıklı güçlendirici ilişkileri sağladığı için çalışanların gelişimine olanak sağlamaktadır. Empati bir kişinin başka bir kişiye ait duyguları anlayabilmesi ile oluşmaktadır (Mehrabian and Epstein,1972). Empati ilişki kalitesinin artmasına neden olmaktadır. Empati kişiler arası desteğe imkan sağladığı için ilişkilerin kurulmasında temel bir bileşendir ve gelişime ve değişime neden olmaktadır (Stephens et al., 2012). Özellikle ast ve üst

arasında oluşan kaliteli ilişkilerin iş performansı ve iş tatmini gibi pozitif çıktılara etkisi güçlendirme etkisi ile artmaktadır (Harris et al. ,2009). İkinci olarak örgütlerde YKİ incelenirken Bowlby (1969)'nin (Heaphy and Dutton (2003)) bağlanma teorisinden yararlanılmaktadır. Bu teori bireylerin kurmuş oldukları ilişkilerin fiziksel sağlıklarında, psikolojik olarak kendilerini mutlu hissetmelerinde ve büyüme ve gelişmelerinde çok önemli olduğu görünüşünü savunmaktadır. Büyüme ve gelişme teorisi perspektifinden bakıldığında bireylerin doğası gereği büyüme ve gelişmeleri için bir etkileşime ihtiyacı bulunmaktadır. YKİ bireyler için güvenli bir örgüt ortamı hazırladığından çalışanların büyüme ve gelişmelerine olumlu yönden katkıda bulunacaktır. Özellikle son yıllarda yönetici kavramının yerini alan koç ve mentorler (Koçel, 2007) çalışanların gelişimine katkıda bulunmaktadır. Mentorler kurdukları kaliteli ilişkiler ile rol modeli, danışman ve arkadaş olarak çalışanların gelişimine katkıda bulunmaktadırlar (Kram, 1985).

2.5.1.4.Öğrenme Teorisi

Öğrenme kavramı hem bireysel hem de örgütsel başarı için çok önemli olduğundan yönetim literatüründe çeşitli seviyelerde ve farklı bakış açılarıyla tanımlanmaktadır. Öğrenme kavramı birey ve örgütlerin yeni bilgi, beceri ve deneyim elde edimi ve paylaşımlarını ifade etmektedir. Bilginin edinimi, yayılımı, yorumlanması ve depolanarak tekrar erişimi aşamalarından oluşan örgütsel seviyede öğrenme (Akgün et al., 2009) çalışanlar arasındaki etkileşimin ve değişimin dinamik davranışsal sürecini içermektedir (Carmeli et al., 2009). Örgüt içerisinde liderlik (Morales,2012), örgüt kültürü gibi öğrenme sürecini arttıran veya azaltan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri de örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle kurdukları ilişkilerdir. Örgüt çalışanlarının kurdukları ilişkiler ile öğrenme engellenebilir veya arttırılabilir. Dodgson (1993) çalışmasında kaliteli ilişkilerin örgüt içi ve örgütler arasında öğrenmeyi arttırdığını ortaya koymaktadır. YKİ'de aktif yani çift döngülü öğrenme (Argyris and Schön,1978) görülmektedir (Brueller and Carmeli, 2011). Çünkü YKİ kişilerin tanımlayan, analiz eden ve sorgulayan bir düşünce tarzı ve faaliyetlere sahip olmasını amaçlamaktadır. YKİ psikolojik ve yapısal bir mekanizma sağlayarak örgütlerde öğrenmeyi arttırmaktadır (Carmeli et al., 2008). YKİ yapısını oluşturan ortaklık duygusu, empati ve pozitif bakış açısı çalışanları karşılaşılan problemleri çözme ve bilgiyi işleme sürecine

yardım etme yollarıyla öğrenme sürecini hızlandırmaktadır. Aralarında YKİ bulunan çalışanlar rahatça negatif ve pozitif duygularını ortaya koyabildikleri için arkadaşlarına ve/veya üstlerine psikolojik güven duymaktadırlar. YKİ çalışanlar arasında psikolojik güveni arttırmaktadır. Bu güven duygusu ile çalışanlar potansiyel problemlerden bahsetmekte, farkında oldukları yanlışları düzeltmek için altında yatan sorunları araştırmakta, analiz etmekte ve önerilerde bulunmaktadır. Çalışanlar kendilerini güvende hissettiklerinde yaptıkları hatalar, olağandışı fikirler veya denenmesi gereken yeni iş süreçlerinden rahatça konuşabilmekte bu durum da öğrenmeyi arttırmaktadır (Carmeli et al., 2008). Çalışan ve üstü arasındaki yüksek kaliteli ilişki ortamında çalışan kendini psikolojik olarak güvende hissederse üstü tarafından yargılanmayacağını düşünmekte, bu algı da öğrenmeyi hızlandırmaktadır. YKİ'nin bir özelliği de yeniliğe açık olmasıdır. Olağan kaynakları daha verimli ve etkin kullanımının sağlanması için yeni müşteriler veya örgüte yeni katılan kişiler de dahil olmak üzere herkesin fikri ve önerileri dinlenmekte, bu açıklık ve şeffaflık ise esnekliğe yol açmaktadır. YKİ kişilerin daha esnek ve üretken olmasına izin verdiği için yeni bilgilerin oluşumuna olanak sağlamaktadır. Öte yandan, YKİ hikayeleme tekniğinin kullanılmasına olanak sağlayan bir yapı inşa ettiği için öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe müşteri ve çalışan arasında kurulan YKİ karşılıklı bir öğrenme süreci yaratmaktadır. Çalışan ve müşteri arasında kurulmuş olan ilişki ile karşılıklı bilgi değişimi olmaktadır. Bu süreç içerisinde çalışanlar müşterilerin deneyimlerini, beklenti ve ihtiyaçlarını gözlemleyebilmekte, örgütün değişen çevre şartlarına nasıl uyum sağlayacağı konusunda bilgi sahibi olmakta, aynı şekilde müşteriler de çalışanları gözlemleyerek örgütlerin işleyişi ile ilgili bakış açısına sahip olabilmektedirler (Dietz et al.,2004).

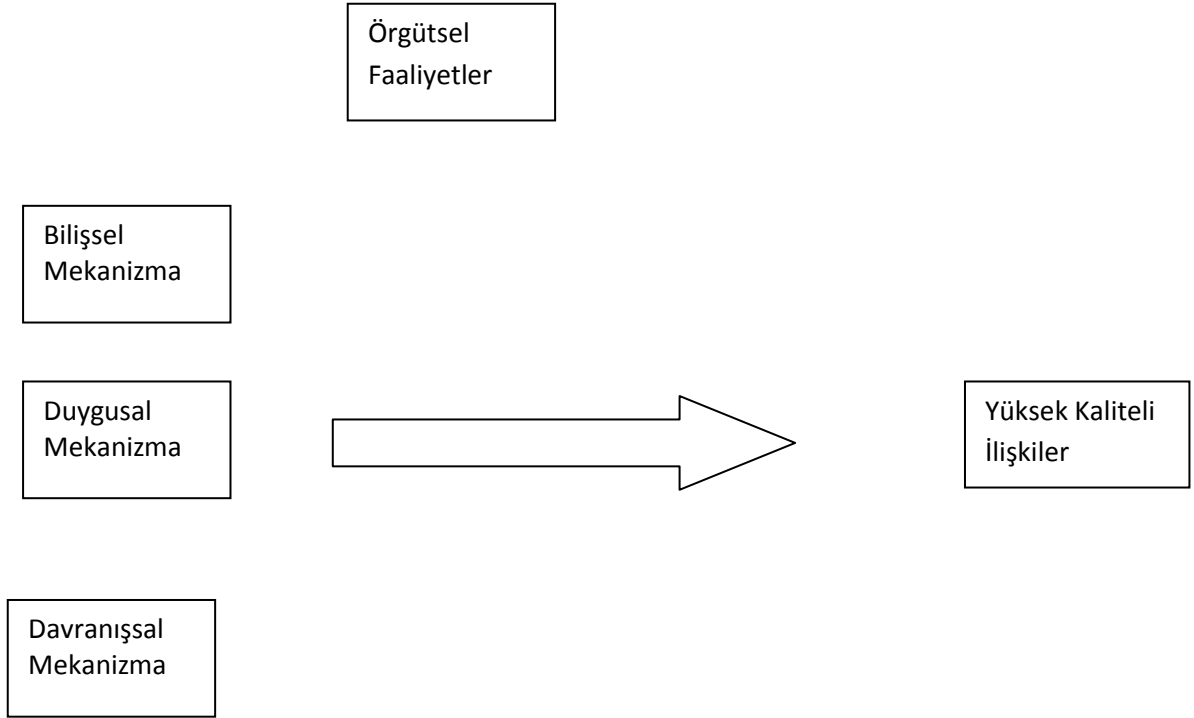
Ayrıca, YKİ tekerlek görevi görerek öğrenmenin kişiler arasında hızla yayılmasını sağlamaktadır (Dutton and Heaphy, 2003). Bilgi alış verişi için en önemli fırsat etkileşimdir (Krackhardt, 1992). YKİ ile farklı kaynaklardan elde edilen bilgi örgüt kapsamında dağıtılarak yayılımı meydana gelmektedir. YKİ bilginin transfer edilmesine ve bütünleştirilmesine olanak sağlamaktadır. Eğer çalışanlar arasında yüksek kaliteli ilişkiler mevcutsa çalışanlar bilgi paylaşımı konusunda istekli olmaktadır. Bu bağlamda YKİ, problemleri çözmek ve bu çözümleri paylaşmak, iş süreçlerini ve çıktılarını ilerletecek yeni yollar bulmak için çalışanlar arasında bilgi ve fikirlerin paylaşımına izin vermektedir. Belirsizliğin olduğu bir çevrede eğer örgütte çalışanlar arasında YKİ var ise çalışanların birlikte çalışması ve

sonuçları deneyimlemesi sayesinde problemlerin üstesinden gelinmektedir (Carmeli et al., 2008).

Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında yüksek kaliteli ilişkiler öğrenmeyi teşvik ettiği için anahtar rol oynamaktadır (Lewin and Regine, 2000). Öğrenmenin YKİ üzerindeki etkisi Dutton and Heaphy (2003) tarafından teorik olarak açıklandığı gibi, ampirik olarak da test edilmektedir. Carmeli et al. (2009) yaptıkları çalışmada YKİ ile psikolojik güven arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve bu durumun öğrenmeyi hızlandığını ortaya koymaktadırlar. Öte yandan Brueller and Carmeli (2011) İsrail’de hizmet sektöründe yaptıkları çalışmada çalışanların birbirleriyle, çalışanların üstleriyle ve çalışanların müşterilerle kurdukları kaliteli ilişkilerin takım öğrenmesi üzerinde dolaylı ve doğrudan sonuçlarını incelemiş ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

2.5.2. Örgütlerde Yüksek Kaliteli İlişkilerin Kurulması ve Güçlendirilmesi

Örgütlerde YKİ kurulurken sosyal psikolojik mekanizmalar temel alınmaktadır. Stephens et al. (2012) bilişsel, duygusal ve davranışsal mekanizmaların birbirleriyle kesişimi ile örgütlerde yüksek kaliteli ilişkilerin kurulup güçlendireceğini vurgulamaktadırlar. Bu mekanizmaların amacı YKİ’n temelinde yatan teorileri anlaşılır kılmaktır. Yüksek kaliteli ilişkileri oluşturan mekanizmalar kavramsal model olarak Şekil 2. 3’te görülmektedir.



Şekil 2.3: YKİ kurma mekanizmalarının kavramsal modeli

2.5.2.1. Bilişsel Mekanizmalar

Sosyal ağlarda bilişselliğin rolü üzerinde Lewin (1951)' den itibaren durulmaya başlansa da son 25 yıldır örgütlerde kurulan sosyal ağların gelişmesinde ve bireylerin algılarının nasıl olacağını tahmininde popüler konular haline gelmiştir (Brands, 2013). Bilişsel mekanizmalar örgütlerde YKİ çalışanların bilinçli veya bilinç dışı düşünce süreci ile etkileşimde bulunmaya önceden hazırlanmasını ifade etmektedir. Bilişsel mekanizmalar ile örgütlerde çalışanların iletişime geçmeleri teşvik edilmekte veya engellenmektedir. Stephens et al. (2012), YKİ kurulurken bilişsel mekanizmaları başkalarının farkında olma, başkaları üzerinde etkiler ve karşı tarafın gözünden bakma olmak üzere üç ana başlıkta incelemektedir.

Başkalarının bilişsel olarak farkında olmak, başkaları ile kendini ayırt etme kapasitesi ile açıklanmaktadır (Stephens et al. ,2012). Bir örgütte başkalarının nasıl davrandığının farkında olmak o çalışan ile bağlantı kurmayı kolaylaştırmaktadır.

Bilişsel mekanizmaların ikincisi ise başkalarının farkında olmaktır. Başkalarının farkında olmak, onları tanımak bağlantı kurmayı kolaylaştırmasına rağmen, başkalarının bizim üzerimizdeki ilk etkileri de ilişki kurma konusunda bilişsel bir mekanizmadır. Kişiler ilk 5 dakikadaki gözlemlerine dayanarak karşı taraf

üzerinde yargılara varabilmektedirler. İlk başta kişiyi sıcak bulma, o kişiyi kabul etme ve ileride onunla bağlantı kurma isteği yaratacaktır. Başkalarının bizim üzerimizde genel duruşu veya yüz ifadesiyle bırakmış olduğu olumlu izlenim ileride o kişi ile etkileşime girmemize yardım eder ve yüksek kalitede ilişki kurmanın temelini oluşturur. Eğer kişi karşı taraftan destek göreceğini düşünürse, ileri de onunla iletişime geçme konusunda daha istekli olacaktır (Stephens et al., 2012).

Bilişsel mekanizmalarda son olarak karşı tarafın gözünden bakma boyutu yer almaktadır. Karşı tarafın gözünden bakma empatinin bilişsel tarafını vurgulamaktadır. Karşı tarafın gözünden bakma başkalarının farkında olmanın ötesine geçmektedir. Karşı tarafı hem tanıma hem de onun yerine kendine koyabilmeyi gerektirmektedir. Bu kognitif süreçte ihtiyacı olan kişiye karşı empati duyguları meydana gelmektedir (Dietz, 2014).

2.5.2.2.Duygusal Mekanizmalar

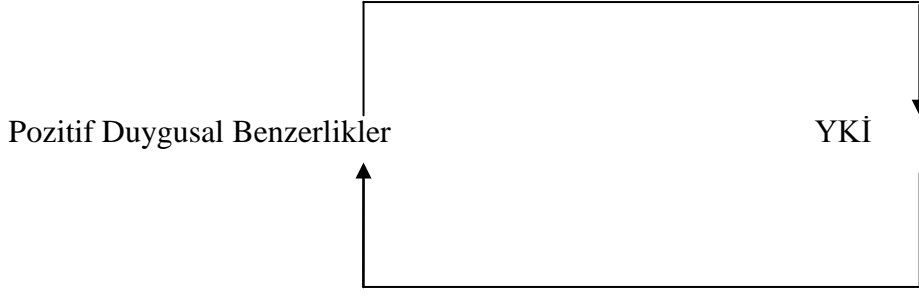
Örgütler insanlardan oluştuğu ve insanlar duygulara sahip olduğu için iş hayatında duygular çok önemli bir yere sahiptir. Örgütlerde kurulan ilişkiler günlük hayatta kurulan kişisel ilişkilerden farklı olduğu için örgütsel ilişkilerde kişiler örgüt ortamına özgü duyguları deneyimlemektedirler. Bu ilişkilerin meydana getirmiş olduğu duygular örgütlerde zamanla kolektif duygular haline gelmekte ve örgütsel pozitif çıktılara neden olmaktadır. Bunun yanı sıra; örgüt çalışanlarının duyguları ilişkilerin kurulması, yorumlanması ve değiştirilmesi konusunda önemli bir kaynak olarak görev yapmaktadır. Duygular iş hayatında ilişkileri tanımlamak için kullanılan önemli bir gereçtir. Son yıllarda araştırmacılar örgütlerde ilişkilerin kurulmasında ve sürekli hale getirilmesinde duyguların önemini özellikle vurgulamaktadır (Waldron, 2000).

YKİ kurulurken duygusal mekanizmalar ile çalışanlar akıl, vücut ve duygularını uyumlaştırmaya çalışmaktadırlar. Duygusal mekanizmalar; pozitif duygular, duygusal yayılım ve empati olmak üzere üç ana başlık altında incelenmektedir (Stephens et al., 2012).

Pozitif duygular YKİ kurulmasında etkiye sahiptir. Özellikle Fredrickson' nın (2001) pozitif duyguları genişletme ve inşa etme teorisi ilişkilerin kurulmasında önemlidir. Pozitif duygular sahip olunan düşünceleri genişletmekte ve kişisel ilişkilerin kurulmasına yardım etmekte ve karşılılık olgusunu sağlamaktadır. Örneğin

bir çalışan ve üstü arasında yüksek kaliteli ilişki kurulmasında pozitif duyguların büyük rol oynadığı görülmektedir. Eğer lider astına övgü dolu sözler sarf ederse, bu durum astın üstüne karşı şükran ve saygı duymasına neden olmakta ve zamanla lider ve astı arasında daha güçlü bağlarla bağlanmış bir ağ meydana gelmesini sağlamaktadır. Aynı şekilde ast üstünden destek veya yardım gördüğünde buna karşılık vermek için lideriyle etkileşim içinde olmaya çalışacaktır. (Stephens et al., 2012).

Duygusal mekanizmalardan ikincisi olan, duygusal yayılım bir kişinin sahip olduğu duyguları yanında olan başka bir bireye aktarımını ifade etmektedir (Spor and Kelly, 2004). Duygusal yayılım, bir kişinin otomatik olarak, bilinçaltı bir süreç sonunda, başka bir kişinin yüz ifadesinden, mimiklerinden, duruşundan etkilenerek diğer kişilerin duygularını paylaşma olarak tanımlanmaktadır (Hatfield et al., 1994). Duygusal yayılım bilinç dışı, sözlü olmayan iletişimidir. Örgütlerde çalışanlar otomatik bir şekilde birbirlerinin duygusal ifadelerini örnek alıp, bilinçsiz bir şekilde birbirlerinin duygusal tepkilerini etkilemektedirler (Walter and Bruch, 2008). YKİ çalışanlara pozitif duygularını göstermeleri için fırsat sağlamakta; bu durumda kişilerin benzer duyguları hissetmesine neden olmaktadır. Güven, arkadaşlık ve ortak sosyo duygusal destek üzerine kurulu YKİ’de genellikle kişiler arası bağlar çok güçlü olup kişiler arası duygusal paylaşım yayılım eğilimi göstermektedir. Bu durum güçlü bağlar grup üyelerinin birbirlerine karşı duygularını gösterirken daha hassas olmasına yol açmaktadır. Bu da duygusal yayılımın artmasına neden olmaktadır. Grup içinde YKİ duygusal yayılımı teşvik etmekte iken, düşük kaliteli ilişkiler duygusal yayılımı engellemektedir. Duygusal yayılım ile yüksek kaliteli ilişkiler arasında döngüsel, karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Şekil 2.4’te görüldüğü gibi, yüksek kaliteli ilişkiler duygusal yayılımın artmasına neden olabileceği gibi, duygusal yayılım da yüksek kaliteli ilişkilerin gelişimine neden olabilmektedir (Walter and Bruch,2008). Son yıllarda akademisyenler pozitif duygu ve modların kişiler arası benzerliklerin değerlendirilmesinde ve ilişki kalitesinin artırılmasındaki rolü üzerinde araştırmalar yapmaya başlamışlardır (Walter and Bruch,2008). Paylaşılan pozitif duygular grup arası bağların oluşturulmasında ve devam ettirilmesinde önemli rol oynamakta, grup üyeleri arasındaki bağların güçlenmesini, grup sürecinin başlamasına ve ilişki kalitesinin artmasını sağlamaktadır. Akademisyenlerin bu konu üzerinde araştırmaları halen teorik olup, ampirik çalışmalarla desteklenmesi gerekmektedir.



Şekil 2.4: Grup İçi Pozitif Duygusal Döngü

YKİ'n kurulması ve devam ettirilmesinde kullanılan duygusal mekanizmalardan sonuncusu ise empatidir. Empati kavramsal olarak birbirinden bağımsız ancak birbiri ile ilişkili kognitif ve duygusal süreçleri içermektedir (Pavlovich and Krahnke, 2012). Empatinin kognitif yönünü oluşturan *karşı tarafın gözünden bakma* açıklanırken bilişsel mekanizmalar kullanılmaktadır. Ancak, bu bölümde empatinin duygusal yönden nasıl kavramsallaştırıldığı ve YKİ kurulurken rolünün ne olacağı vurgulanacaktır. Empati bir başkasının duygusunu anladığında oluşmaktadır. Empati insan ilişkilerinin temeli olarak görülmekte (Miller and Striver, 1997; Stephens et al. ,2012 içinde) ve toplu hareket etmeyi, kaynakları paylaşmayı ve kişiler arası yardımlaşmayı teşvik etmektedir. Empati kişiler arası etkileşimlerin güçlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Pavlovich and Krahnke, 2012). Bir birey başka bir bireye karşı empati duyarsa, ona karşı şefkat duygusu geliştirir, onu önemser ve onunla ilgilenir. Bu duygular da kişiler arası yardımseverlik davranışlarının artmasına neden olur. Kişiler arasında yardımseverlik davranışlarının artması ise, kişiler arası yüksek kaliteli ilişkilerin gelişmesine zemin hazırlamaktadır. Duygusal yayılımda olduğu gibi empati ve YKİ arasında da çift yönlü bir döngü bulunmaktadır. Empati YKİ oluşturulmasına zemin hazırladığı gibi, YKİ'de empati sürecine katkıda bulunur. YKİ ile kişiler arasındaki antipatik duygular etkisiz hale getirilerek yerini empatik duygulara bırakmaktadır (Walter and Bruch,2008). Bu duygular kişiler arasında oluşacak negatif duyguları ve davranışları azaltarak YKİ kurulmasında gereklidir. Empati kişiler arasında oluşabilecek gerginlikleri önlemekte ve başkalarının stresini azaltmaya dönük teşviklerde bulunmaktadır (Tagney et al., 2007). Empati çalışanlar arasında YKİ oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli olduğu kadar, çalışanın üstüyle YKİ geliştirmesi konusunda da gereklidir. Doğrudan

veya dolaylı yoldan empati duyan liderler ile astları ile işbirliği içinde olmaktadır (Choi, 2006). Empati duygusuna sahip liderler çalışanın gereksinimini anlamakta ve gerektiğinde ihtiyacı olan desteği sağlamaktadır.

2.5.2.3.Davranışsal Mekanizmalar

Kişilerarası iletişimin gözlemlenebilir bileşeni davranışlardır. YKİ kurulurken bilişsel ve duygusal mekanizmalar kadar davranışsal mekanizmalarda önem arz etmektedir. Stephens et al. (2012) YKİ kurulurken davranışsal mekanizmaları saygı, görev tabanlılık ve oyun olmak üzere üç başlık altında incelemektedirler.

Davranışsal mekanizmaların ilk boyutu saygıdır. İnsanlar sosyal varlıklar olduklarından yaşamak ve hayatlarını devam ettirmek için bağlar kurmaya mecburdurlar. Ayrıca, bireylerde bir gruba ait olma duygusu da bulunmaktadır. Bireyler ait olma duygusunu deneyimlemek için başkaları tarafından tanınıp saygı duydukları gruplar kurmaktadır. Saygı bir kişinin başkasına karşı takındığı tutumdur; saygı kişilerin birbirleriyle konuşmaları, vücut dilleri ve jestleri ile dile getirilebilmekte ve başkasına verdiği değeri ifade etmektedir (Quequebeke and Eckloff, 2010). Kişiler tıpkı gündelik hayatta olduğu gibi, iş yaşamında da saygı görmek istemektedirler. Örgütte çalışanlar arasında saygılı davranışlar dikey (lider) ve yatay (iş arkadaşları) işbirliğini arttırmakta ve işbirliği ruhunun benimsetilmesine yardım etmektedir (Quequebeke and Eckloff, 2010). Örgütlerde saygı çalışanların birbirlerini etkin olarak dinlemesi, destekleyici bir iletişim halinde olmaları, birbirlerine karşı dürüst olmaları ve birbirlerinin farkında olmaları yönleriyle YKİ kurulmasında etkilidir (Dutton,2003). Eğer bir kişi diğerine karşı saygı duyuyorsa, bu o kişinin diğer kişiyi fark ettiğini gösterir. Tanınma ikili ilişkilerin oluşturulmasında önemlidir. Saygı gördüğünü hisseden çalışan kişisel tatminin yanında, gördüğü saygıya karşılık olarak daha fazla kolektif davranmaya çalışmaktadır (Quequebeke and Eckloff, 2010). Branscombe et al. (2002) yaptıkları bir araştırmada işyerinde saygı duyulan bir kişinin grubunu benimsediğini ortaya koymaktadır.

Davranışsal mekanizmaların ikinci boyutu ise görev tabanlılıktır. Görev tabanlılık bir görevi tamamlamada kişiler arası faaliyetleri ifade etmektedir. Kişiler arası bilginin, duygusal desteğin ve diğer kaynakların değişimi ilişkilerin gelişimine yardım etmektedir (Stephens et al., 2012). Çalışan yardım gördüğü kişiye karşı

olumlu bir duygu geliştirmekte veya olumlu bir geri dönüş yapmakta, bu durum ise ilişkiye canlılık, pozitif ve ortak paylaşım sağlamaktadır.

YKİ kurulmasında etkili olan son davranışsal mekanizma oyun mekanizmasıdır. Oyun mekanizmaları etkileşim içerisinde olan kişilerin birbirlerine daha sıkı bağlarla bağlanmasını iki yolla teşvik etmektedir. İlk olarak, oyunlar yenilik yapmaya ve hataları tolere etmeye olanak sağladığı için gruptaki kişilerin öğrenmesini hızlandırmaktadır (Akgün et al., 2009). Oyun davranışları hata yapmaya izin verdiği için kişiler sorumlu oldukları roller dışında davranmakta, bu durumda kişilerin birbirlerini daha iyi tanıyıp daha kaliteli ilişkiler geliştirmesine katkıda bulunmaktadır. İkinci olarak, örgütte oyun ortamı ile çalışanlar kendini daha zgr ve mutlu hissetmektedirler. Oyun ortamı hiyerarşiyi yıkıp pozitif duygular yarattığı için kişilerin birbirine bağlanmasını kolaylaştırmaktadır (Stephens et al., 2012).

2.5.3.Yüksek Kaliteli İlişkilerin lmlenmesi

nceki alışmalarda YKİ bireysel ve örgütsel düzeyde öz bildirim ölçekleri veya vaka çalışmaları yoluyla incelenmektedir. Literatürde en fazla kullanılan lek Dutton and Heaphy'nin (2003) kavramsal modelini temel alarak oluşturulmuş olan YKİ kapasitesi ölçeğidir. Ölçek duygusal kapasite (emotional carrying capacity), gerginliklerle baş edebilme (tensility) ve bağlantılar (connectivity) olmak üzere üç boyut ve on üç soru ile ölçülmüş, Carmeli et al. (2009) tarafından güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Duygusal kapasite çalışanların olumlu ve olumsuz duygularını rahatça ifade edebilme kapasitesini göstermektedir (Dutton and Heaphy, 2003). Çalışanlar duygularını ifade ederken yapıcı bir dil kullanmaktadırlar. Çalışanların bu Şekilde duygularını ifade edebilmesi firmaların kaynaklara ulaşabilmesinde kolaylık sağlamakta ayrıca öğrenme ve uzmanlaşmayı da teşvik etmektedir. Gerginliklerle baş edebilme ise baskılara, strese karşı koyabilme kapasitesini ifade etmektedir. Son olarak, açıklık yeni fikir ve etkileri, bilgileri kabullenmeyi ifade etmektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerin olduğu örgütlerde, çalışanlar yeni fikirlerini açıklamaları konusunda cesaretlendirilmektedirler (Carmeli et al., 2009).

Ayrıca, aynı çalışmada Carmeli et al. (2009) YKİ deneyimlemesi, pozitif hisler ve karşılılık olmak üzere iki boyut ve 7 soru ile ölçülmüştür.

Bunun dışında Carmeli and Gittell (2009) YKİ'yi ölçmek için Gittell'in (2003) kavramsal modelinde paylaşılan hedefler, paylaşılan bilgi ve karşılıklı saygıyı temel olarak üç boyut ve 10 soruluk bir ölçek kullanmışlardır. Yönetim literatüründe YKİ ampirik olarak inceleyen çalışmalar Tablo 2.3'de yer almaktadır.

Tablo 2.3: Yüksek Kaliteli İlişkiler Ölçekleri

Çalışma	Ölçek	Sonuçlar
Carmeli et al. (2009)	Carmeli et al. (2009)	YKİ kapasitesi psikolojik güven aracılığıyla öğrenme davranışlarını pozitif yönlü etkilemektedir. YKİ deneyimleri doğrudan ve psikolojik güven aracılığıyla öğrenme davranışlarını pozitif yönlü etkilemektedir.
Carmeli and Gittell (2009)	Gittell (2003)	YKİ psikolojik güven aracılığıyla hatalardan öğrenmeyi pozitif olarak etkilemektedir.
Brueller and Carmeli (2011)	Carmeli et al. (2009)	YKİ takım öğrenmesini pozitif olarak etkilemektedir. Takım öğrenmesi ise takım performansını pozitif olarak etkilemektedir.
Stephens et al. (2012)	Carmeli et al. (2009)	YKİ ve takım dayanıklılığı arasında pozitif bir ilişki mevcuttur.

2.5.4. Yüksek Kaliteli İlişkilerin Bireysel ve Örgütsel Çıktıları

YKİ sonuçları hem bireysel hem de örgütsel seviyede incelenmektedir. Bireysel seviyede sonuçlar, fiziksel ve psikolojik sağlık; işe adanma ve bireysel öğrenmedir. Örgütsel seviyede ise; örgütsel işbirliği, örgütsel koordinasyon, çalışan bağlılığı, etkinlik, örgütsel esneklik ve örgütsel öğrenmedir.

YKİ bireysel olarak çalışanlar üzerindeki ilk etkisi çalışan sağlığına olan etkisidir. Çalışan sağlığı uzun bir süredir işverenlerin ve akademisyenlerin üzerinde durduğu önemli bir konudur. Çünkü çalışanların sağlıkları ile ilgili yaşadıkları problemler örgütlerde tedavi maliyeti, devamsızlık, iş bırakma, verim kaybı, tazminat gibi olumsuz sonuçlara yol açıp firma maliyetini arttırmaktadır (Robbins et al., 2011). Yapılan literatür incelemesi ile çalışanların, fiziki ve akli sağlığı, tükenmişlik, stres ve negatif duygusal durumlar gibi olumsuzluklar ile YKİ arasında ilişki bulunmaktadır.

Örgütlerde çalışanların aralarında veya üstleriyle kurmuş oldukları ilişkiler, fiziki sağlıklarını güçlendirerek veya zayıflatarak doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Çalışanların örgütlerde fiziki sağlıkları kardiyovasküler sistem, bağışıklık sistemi ve nöroendokrin sistem olmak üzere üç ana sistem temel alınarak değerlendirilmektedir. Heaphy and Dutton (2008) yaptıkları çalışmada örgütlerde kurulan pozitif etkileşimlerin çalışanların kardiyovasküler sistemleri üzerinde iyileştirici veya koruyucu etkisi olacağını savunmaktadırlar. Kardiyovasküler sistem kan basıncı ve kalp atışı bileşenleri ile değerlendirilmiş ve birbirleriyle pozitif etkileşim içinde olan çalışanların kan basıncı ve kalp atışının düşük seviyelerde olduğunu vurgulamaktadırlar. İnsan vücudunu hastalıklardan ve hasarlardan koruyan bağışıklık sistemi ile pozitif ilişkiler arasında olumlu yönde bir ilişki mevcuttur. Kişiler aralarında kurmuş oldukları pozitif ilişkilerle bağışıklık sistemini korumaktadırlar (Uchino et al., 1996; Heaphy and Dutton, 2008 alıntı). Hormonlar ve sinir sisteminin etkileşimini ifade eden nöroendokrin sistem ve kişiler arasında kurulan kaliteli ilişkiler arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Hormonlar ve kaliteli ilişkiler arasındaki pozitif ilişkiler davranışlara da etki ettiği için örgüt ortamı açısından önem arz etmektedir. Kişiler arasında gergin ilişkiler strese neden olmakta, stres ise kortizol hormonunu yükseltmekte ve bunun sonucunda kişilerde sağlık problemleri ortaya çıkmaktadır (Heaphy and Dutton, 2008).

Çalışanların fiziksel sağlıkları ve psikolojik sağlıkları arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Yani, çalışan fiziksel olarak sağlıklıysa psikolojik olarak da sağlıklı, psikolojik olarak sağlıklıysa fiziksel olarak da sağlıklı olacaktır. Örneğin, iş yerinde iyi ilişkiler geliştirememiş bir çalışanın stres, tükenmişlik gibi psikolojik rahatsızlıkların neden olduğu kardiyovasküler veya bağışıklık sistemi ile ilgili fiziksel rahatsızlıkları artacaktır (Robbins et al., 2011). Yüksek kaliteli ilişkilerin çalışanların psikolojik sağlığı üzerindeki etkisi iyi olma hali ile ortaya çıkmaktadır

(Ryff and Singer,1998). Çalışanların örgütte geliştirmiş oldukları yüksek kaliteli ilişkiler ile pozitif duygular ve canlılık meydana gelmekte ve bu durum çalışanlarda iyi olma haline neden olmaktadır (Dutton,2003).

Yüksek kaliteli ilişkilerin bireysel açıdan sağlamış olduğu pozitif çıktılardan biri de işe adanmadır. İşe adanma işe isteyerek katılım ve işin gerektirdiği rolleri içselleştirme ile elde edilmektedir (Kahn,1990). Çalışanların birbirlerine karşı anlamlı pozitif ilişkiler geliştirmesi ve onlara karşı bağlılık hissetmesi yaptıkları işlere karşı da bağlılık geliştirmesine neden olmaktadır (Kahn,2007). Örgütlerde YKİ çeşitli nedenlerden dolayı işe adanmışlığı sağlayabilmektedir. İlk olarak işe adanmışlık çok fazla güç ve enerji gerektirir. YKİ çalışanlara canlılık, dinamizm ve enerji vererek gerekli olan gücün elde edilmesini sağlamaktadır (Dutton and Heaphy, 2003). İkinci olarak, YKİ sağladığı psikolojik güven ile çalışanların kendilerini işe adanmalarını kolaylaştırmaktadır. Kendilerini güvende hisseden çalışanlar yaptıkları işlere zaman ayırıp, bütün dikkatleriyle işlerine odaklanmaktadır (Dutton,2003). Son olarak, YKİ sağlamış olduğu karşılıklı bilgisel ve duygusal değişim ile çalışanların görevlerini daha etkin yapmakta ve kendilerini işe adanmaktadır (Dutton,2003).

YKİ'n çalışanlara sağladığı pozitif çıktılardan biri de bireysel öğrenmedir. Yukarıda da vurgulandığı gibi YKİ'n dayandığı teorilerden biri de öğrenme teorisidir. Çalışanlar, yüksek kaliteli ilişkiler geliştirebildiği ortamlarda daha kolay ve hızlı öğrenebilmektedir (Dutton,2003). YKİ öğrenme davranışlarının anahtar bileşenlerinden biri olan psikolojik güven algısını arttırarak öğrenmeyi arttırmaktadır (Carmeli et al., 2009).

Yüksek kaliteli ilişkilerin sağladığı çıktılar örgütsel seviyede incelendiğinde örgüt kültürünün korunması ve yayılımı, örgütsel işbirliği ve koordinasyon, örgütsel bağlılık, etkinlik, örgütsel esneklik ve örgütsel öğrenme pozitif çıktıları yer almaktadır.

Yüksek kaliteli ilişkilerin olduğu bir örgütte birimler arasında işbirliği ve etkin bir koordinasyon bulunmaktadır. YKİ, paylaşılan hedefler, paylaşılan bilgi ve karşılıklı saygı ile örgütlerde etkin koordinasyonu sağlamaktadır (Gittel, 2012). Paylaşılan hedefler ile işbirliği artmakta, oluşabilecek bir problemde çalışanlar birbirini suçlamak yerine çözüm aramayı tercih etmektedirler. Paylaşılan bilgi ile örgütte çalışanlar iş arkadaşlarının sorumluluklarını bilmekte ve yerine getirilmesi gereken bir görev olduğunda koordinasyon çok hızlı bir şekilde sağlanmaktadır.

Karşılıklı saygı da çalışanlar arasında iletişimi kolaylaştıracak dolayısıyla koordinasyon elde edilecektir (Gittell, 2012).

Yüksek kaliteli ilişkilerin örgütsel seviyede sağladığı katkılardan biri de örgütsel bağlılıktır. Çalışanların aralarında kurmuş oldukları ilişkilerin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkisi literatürde tartışılmakta olan bir konudur. Venkataramani et al. (2013) yaptıkları çalışmada çalışanların arasında kurulan pozitif ilişkilerin iş tatmini yoluyla örgütsel bağlılığı arttırırken, aralarında gelişen negatif ilişkilerin iş tatminine zarar verme yoluyla örgütsel bağlılığı azalttığını yaptıkları ampirik çalışmayla doğrulamaktadırlar.

Yüksek kaliteli ilişkiler ile örgütlerin esnek davranabilme kabiliyetleri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. YKİ değişime uyum için temel teşkil etmektedir (Dutton,2003). YKİ çalışanlar arasında daha yoğun ve sıkı bir iletişim sağladığı için kişiler değişime daha kolay uyum sağlamaktadırlar. Değişim zamanlarında aralarında yüksek kalite geliştirebilmiş çalışanlar en iyiyi yapabilmek için motive olmuş durumdadırlar.

YKİ bireysel öğrenmede olduğu gibi bilgi edinimi, yayılımı, yorumlanması ve depolanması aşamalarından meydana gelen örgütsel seviyede öğrenmede (Akgün et al., 2009) de önemli bir role sahiptir. YKİ, çalışanlar arasında iletişimi ve fikir alışverişini cesaretlendirerek örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır (Dutton,2003).

2. 6. Yenilik

Yenilik günümüzün çağdaş ve bilgi yoğun ekonomisinde gerek uluslararası arena da gerekse Türkiye’de sosyal ve ekonomik bağlamda büyümenin ve verimliliğin anahtar gerekliliklerinden biri olarak görülmektedir. Küreselleşen ve belirsizliklerin çok yoğun olduğu günümüz ekonomik şartlarında bireylerin, örgütlerin, sektörlerin, bölgelerin ve ülkelerin rekabet avantajı kazanması konusunda en etkili araçlardan biri olan yenilik; antropoloji, işletme, ekonomi, eğitim, mühendislik, hukuk, tıp, politika bilimi, psikoloji ve sosyoloji olmak üzere birçok alana da katkıda bulunmaktadır (DeGraff and Roberts,2012). Gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar yeniliğin firmaların performansı üzerinde anahtar rol oynayan bir süreç olduğunu vurgulamaktadırlar. Örgütlerin üstün performans ve rekabet avantajı elde etmesi ve bunu kalıcı hale getirmesi açısından yenilik sahip olunması

gereken yeteneklerden biridir. Yenilik örgüt düzeyinde incelendiğinde kritik bir çıktı, değer yaratmak için bir kaynak ve farklı örgütsel faaliyetlerin firma içinde yayılması için bir araçtır. Yenilik ile firmalar ürünlerine, hizmetlerine, süreçlere yeni bir değer katmakta, yeni pazarlar ve yeni fırsatlara sahip olabilmektedirler.

Yenilik araştırmalarında en sık karşılaşılan sorunlardan biri yenilik kavramının tanımlanmasıdır. Aslında yenilik kavramı epistemolojik olarak tanımlanması zor bir kavramdır. Çünkü bireyler yenilik olarak adlandırabilecekleri bir şeyi, faaliyeti veya ifadeyi nasıl bilebilecekleri ve nasıl tasarlayacakları konusunda yetersiz kalmaktadırlar (DeGraff and Roberts,2012). Yenilik ilk defa 1920 yılında Schumpeter tarafından çağdaşlık boyutu ile tanımlanmaktadır. Schumpeter'e göre yenilik yeni bir ürün, yeni bir pazar, var olan üründe yeni bir nitelik, üretimde kullanılan yeni metotlar, yeni kaynaklar ya da yeni örgütsel yapı olarak düşünülmektedir (Crossan and Apaydın,2010). Van de Van (1986) yeniliği yeni ürün, hizmet veya iş faaliyeti yaratmak için fırsatların belirlenmesi ve kullanılması olarak tanımlamaktadır. En geniş anlamıyla yenilik, yeni bilginin ticari olarak uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Love et al., 2011). Yönetim biliminde yenilik ile ilgili çok fazla tanımlama yapılmış olmakla birlikte yenilik ile ilgili yapılan genel olarak kabul almış tanımlamalar Tablo 2.4'de yer almaktadır.

Tablo 2.4: Yenilik tanımları

• Ürünün yaratılması ve özelleştirilmesi
• İki farklı ürün kategorisi kullanılarak kombinasyon yapılması
• Boşlukların tasarım ve dekorunun yapılması
• Pazara yeni bir yön veren iş modellerinin oluşturulması
• Pazarda bireylerin arzu edeceği eşsiz deneyimlerin oluşturulması

Yenilik tanımlanması zor bir kavram olduğundan literatürde bazı kavramlar ile sıkça karıştırılmaktadır. Örneğin, yaratıcılık ve yenilik arasında güçlü bir ilişki olmasına rağmen, yaratıcılık ve yenilik kavramları birbirlerinden farklı kavramlardır. Yenilik bir örgütte yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması ile ortaya çıkmaktadır. Yeniliğin ortaya çıkmasında ise ilk adım yaratıcılıktır. Yenilik ile güçlü ilişkisi olan kavramlardan biri de anlamlandırma'dır. Bir ürün, süreç veya hizmetin

yenilik olarak adlandırılabilmesi için objektif bir anlamda yenilik olması gerekemeyebilir. Önemli olan birey tarafından yenilik olarak algılanıp algılanmadığıdır. Bir fikir birey tarafından yeni olarak algılanıyorsa, yenilik sağlanmaktadır. Yenilik ile ilgili diğer kavram ise icattır. Bacon and Butler (1981) çalışmasında icat ve yenilik arasındaki ayrımı çok net olarak ortaya koymaktadır: “İcat genel olarak teknik bir probleme çözüm getirirken, yenilik bu çözümün başarılı bir şekilde ticarileştirilmesini ifade etmektedir ” (sf:12).

DeGraff and Roberts (2012) çalışmalarında yeniliği diğer kavramlardan ayıran karakteristik özelliklerini aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır:

- Yenilik hem bireyler hem de gruplar tarafından oluşturulmaktadır.
- Yenilik hem evrimsel hem de devrimsel bir yapıdır.
- Yenilik artımsal ve radikal olma özelliğine sahiptir.
- Yenilik yeni fırsatlar yaratmaktadır.
- Yenilik zaman içinde devam eden bir süreçtir.
- Yenilik değer yaratmanın stratejik öncüsüdür.
- Yenilik yayılabilen bir olgudur ve örgüt içerisinde eş zamanlı olarak farklı bölümlerde birden olabilir.
- Yenilik devam eden ve tekrarlanan bir süreçtir.
- Yenilik hem dışsal çevre faktörlerden hem de örgütün içsel faktörlerinden etkilenmektedir. Yenilik için özel bir örgüt yapısı, işleyişi ve faaliyeti gerekmektedir.

Yenilik hem akademisyenler hem de uygulamacılar tarafından çok önemle üzerinde durulan bir konu olduğundan yenilik kavramının öncülleri ve sonuçları çok fazla çalışılmaktadır. Örgüt kültürü ve iklimi, çalışanın üstüyle olan ilişkisi, iş karakteristikleri, sosyal/grup bağlamı ve bireysel farklılıklar yeniliğin öncülleri olarak çalışılmaktadır (Yuan and Woodman,2010). Yapılan çalışmalar yeniliğin yaratmış olduğu sonuçlar ile ilgili geniş bir yelpaze sunmaktadır. Performans, verimlilik ve büyüme ise yeniliğin olası sonuçları olarak literatürde yer almaktadır.

Literatürde yeniliğin tanımlanmasında olduğu gibi sınıflandırılmasında da farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Hogan and Coote (2014) çalışmalarında yeniliği, artımsal ve radikal; yönetsel ve teknik; ürün ve süreç yeniliği olmak üzere üç ana başlık altında sınıflandırmaktadırlar. Artımsal ve radikal yenilik literatürde sıkça kullanılan bir sınıflamadır. Artımsal yenilik var olan ürün, hizmet ve teknolojilere

yapılan rötuşları kapsamaktadır. Firmanın sahip olduğu hizmet ve ürünler geliştirilmekte ve desteklenmektedir. Diğer taraftan radikal yenilik ise firmanın elinde var olan ürün, hizmet veya teknolojilerde önemli bir değişim ile meydana gelmektedir. Radikal yenilik ile firmanın var olan demode ürünleri üzerinde önemli değişimler meydana gelmektedir (Subramaniam and Youndt,2005). Radikal yenilik müşterilerin yeni gereksinimlerini yeni teknolojiler kullanarak karşılamaktadır. Bu nedenden dolayı firmalar için hem riski hem de getirisi yüksek yeniliktir (Janerio et al., 2013).

Literatürde sıklıkla kullanılan diğer bir sınıflandırma ise teknik ve yönetsel yeniliktir. Teknik yenilik, ürün ve hizmet veya süreç teknolojileri ile ilgilidir. Teknik yenilik, yeni ürün/hizmet geliştirme, yeni teknolojiler kullanma gibi faaliyetleri içerirken, teknik olmayan yenilik ise yönetsel, pazar ve pazarlama ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Yönetsel yenilik ise örgüt yapısı ve yönetim süreci ile ilgilidir.

Yenilik sınıflandırılırken kullanılan ölçütlerden biri de yenilik düzeyidir. Yenilik stratejik, örgütsel ve bireysel olmak üzere üç farklı seviyeye sahiptir. Stratejik yeniliği pazar, müşteri ve ekonomi gibi güçlü ve görünmez öncülleri bulunmaktadır. Stratejik yenilik bir firmanın faaliyet gösterdiği sektörde boşluğu fark etmesi ve bu boşluğu doldurmaya karar vermesi ile ortaya çıkmaktadır. Firmaların endüstride karşılaşacakları boşluklar; rakipler tarafından gözden kaçmış olan yeni veya olması muhtemel müşteri segmentleri, rakipler tarafından tam karşılanamayan müşteri gereksinimleri ve var olan ürün veya hizmetlerin üretilmesinde veya sunulmasında yeni yolların bulunmasıdır (Markides,1997). Yeniliğin ikinci seviyesi ise örgütsel seviyedir. Yeniliğin kolektif olarak yer aldığı bir firmada yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin yanında stratejik planlama, finansal kaynakların dağılımı örgütsel seviyede yeniliği oluşturmaktadır. Bireysel yenilik ise kişisel seviyede yenilik olarak adlandırılmakta, lider ve yönetici seviyesinde olan yeniliği yansıtmaktadır. Aşağıdaki tablo (Tablo 2.5), ürün ve hizmetlerde kullanılan yenilik türlerini özetlemektedir.

Tablo 2.5: Yeni ürün/hizmet yenilikçiliğinin anahtar tipolojileri

Ürün Yenilik Türleri	
Booz, Allen and Hamilton (1982)	Pazar için yeni bir ürün Yeni ürün hattı Var olan ürün hattına eklemeler Var olan üründe gelişim Yeniden pozisyonlama Maliyet düşürme
Heany (1983)	Ana yenilikler Yeni bir işe başlama Var olan pazarda yeni ürün üretme Ürün hattının genişletilmesi Üründe gelişim
Cooper and Kleinschmidt (1993)	Gerçek yenilik (bütünüyle yeni ürün) Var olan pazar için yeni ürün Firma için yeni bir ürün Yeni üretim hatları Var olan ürüne yapılan yeni eklemeler Var olan ürüne yapılan anlamlı değişimler Var olan ürüne yapılan küçük değişimler
Johne and Snelson (1988)	Yeni ürün hatları Var olan üründe gelişim
Ansoff (1987)	Yeni ürün/pazar Yeni üretim hattı Ürün hattında gelişim Üründe gelişim
Robert and Berry (1983)	Farklı ürün geliştirme Yeni iş ve yeni girişimler Yeni öğeler Pazar gelişimi Savunma veya nüfuz etme Pazar genişlemesi
Wheelwright and Clark (1992)	Yeni fikir projeleri (var olan üründe yapılan esaslı değişimler) Taban projeleri (yeni ürün hatları) Türemiş projeler (ürün ve süreçlerde artımsal projeler)
Crawford (1997)	Öncü ürünler Adaptasyon İmitasyon
Hizmet Yenilik Türleri	
Debackere (1998)	Yeni fikir projeleri (var olan üründe yapılan esaslı değişimler) Taban projeleri (yeni ürün hatları) Türemiş projeler (ürün ve süreçlerde artımsal projeler)
Gadrey (1995)	Hizmet ürünlerinde yenilik Mimari yenilik (var olan hizmet ürünlerinin birleştirilmesi ve ayrıştırılması) Hizmet ürünlerinin modifikasyonu Var olan hizmet ürünlerinde süreç ve organizasyonda yenilik

2.6.1.Hizmet Yeniliği

Yenilik tipolojileri ve modelleri incelendiğinde son elli yıl içerisinde yeniliğin bir evrim geçirdiği görülmektedir. Bilim adamları yeniliğin beş jenerasyonu olduğunu ileri sürmektedirler. Birinci ve ikinci jenerasyon proje odaklı doğrusal yeniliği kapsamaktadır. Üçüncü jenerasyon yenilik sürecinde geri dönüş ve etkileşim kavramları üzerinde durmak gerekliliğini ortaya koymakta, dördüncü jenerasyon takım çalışmasının, fikirlerin ve bilgilerin başarılı olabilmesi için sürecin baş oyuncusu (tedarikçi) ile son oyuncusunun (müşteri) iletişim halinde olması gerekliliğini vurgulamaktadır. Hizmet yeniliğinin de içinde bulunduğu beşinci jenerasyon ise daha açık, daha esnek, birbiriyle entegre, karmaşık ve birden çok oyuncusu olan yenilik modellerinin öncülük ettiği bir süreç olarak görülmektedir. (Hidalgo and Alvano,2014).

Geçmiş yıllarda yenilik araştırmalarının odağını üretim faaliyetlerinde kullanılan teknolojik yenilik oluşturmada hizmet yeniliğinin ikinci planda kaldığı gözlemlenmektedir. Fakat son yıllarda gerek açık yenilik modellerinin gelişmesi gerekse ülke ekonomilerinde hizmet sektörünün kazandığı değer artışından dolayı akademisyenler ve uygulayıcılar hizmet yeniliği üzerinde yaptıkları araştırmaları arttırmaktadırlar. Şaşırtıcı olarak, akademisyenler, hükümet ve sektör çalışanları tarafından küresel ekonominin gelişimi için gerekli olduğu vurgulanan hizmet sektörü ile iş dünyasında başarının anahtarı olarak nitelendirilen yenilik kavramları üzerinde ayrı ayrı sıklıkla durulmuş ve önemleri üzerinde vurgu yapılmış olmasına rağmen iki kavram birlikte çok çalışılmamıştır (O’Cass,2013). Çünkü hizmette yeniliği tanımlamak zordur. IBM’de yapılan bir çalışmada araştırmacılar teknolojik yeniliği tanımlayabilirken veya teknolojik yenilik için fikirlere sahipken, hizmet yeniliğini tanımlamakta zorlanmaktadırlar (Yen et al., 2012). Hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların faaliyet alanları (sağlık sektöründen yazılım sektörüne), teknolojik gereksinimleri (ileri teknoloji gerektiren iş kolları), ar-ge faaliyetlerine ayırdıkları bütçe ve sahip olduğu karakteristik özelliklerin geleneksel yöntemlerle ölçülmesinin zor olması hizmet sektöründe yeniliği araştırması zor bir konu haline getirmektedir (Gallouj and Weinstein,1997). Ayrıca hizmet sektörü üretim sektöründen farklı olarak müşteriler, tedarikçiler, üniversiteler ve AR_GE merkezleri arasında karmaşık bir ağ sistemini içermektedir. Hizmet sistemi birbirleri ile doğrusal olmayan şekilde etkileşim içinde bulunan kaynakların karmaşık bir biçimde

oluşturduğu yapıdır. Kaynakların (bireyler, teknoloji, örgütler ve paylaşılan bilgi) dinamik yayılımı hizmet sağlamakta ve müşteriler arasında bir değer yaratmaktadır (Hidalgo and Alvano,2014). Hizmet firmalarının rekabet edebilir ve yenilikçi kalabilmek için oyuncular arasında işbirliğini kurması gerekmektedir. Yenilik, çoklu oyuncuları olan bir süreç olduğundan firmalar yenilik konusunda başarılı olabilmek için bu ağ sistemi içinde bulunan oyuncular arasında işbirliği sağlamalıdır. Yeni veya yenilen hizmetleri hayata geçirmek için bu oyuncular birbirleri ile konuşmalı, paylaşmalı, üretmeli ve fikirleri açığa çıkarmaktadırlar.

Hizmet sektörü teknoloji değişimi, küreselleşme, pazar türbülansı, yenilikçi hizmetlerin artması ve çok karmaşık isteklere sahip bilgili müşterilerin kaliteyi aramasından dolayı son yıllarda çok büyük değişimler ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu değişimleri başarıyla yürütebilmesi sunduğu hizmetlerde yeniliği başarılı bir şekilde yönetmesiyle mümkün olmaktadır. Hizmet yeniliğini tanımlarken ilk olarak hizmet ve ürün arasındaki farkın ortaya konması gerekmektedir. Hizmetleri ürünlerden ayıran dört temel özellik bulunmaktadır: Soyutluluk (intangibility), heterojenlik (heterogeneity), ayrılmazlık (inseparability) ve dayanıksızlık (perishability). Hizmet ürünleri genel olarak elle tutulabilir somut ürünler değildirler. Hizmet ürünleri genel olarak materyal değil, süreç olarak gözlemlenmektedirler. Soyut varlıkların patentleri somut ürünler gibi alınamadığından genel olarak sunulan hizmetler rakipler tarafından çok daha kolay taklit edilebilmektedir. Hizmet ürünleri genel olarak heterojen ürünlerdir, çünkü hizmet ürünlerinin üretim ve tüketimi eş zamanlı olduğu için ürünlerin kaliteleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Hizmet ürünlerinin diğer bir özelliği ise dayanıklı ürün olmamalarıdır, hizmet ürünleri genellikle üretildikleri zaman tüketilen depolanmayan ürünlerdir (John and Storey,1998).

Hizmet yeniliği hizmetten yararlanan paydaşlara değer yaratma niyetiyle firmaya ve/veya pazara (müşteriye) yeni olan teklif ve süreçler olarak tanımlanmaktadır (Hipp et al., 2010). Ostrom et al. hizmet yeniliğini, müşteriler, çalışanlar, iş sahipleri, ortaklar ve toplum için değer yaratmak amacıyla var olan hizmet veya yeni hizmet tekliflerinin, hizmet süreçlerinin ve hizmet iş modellerini kapsayan faaliyetler olarak tanımlamaktadırlar. Hizmet yeniliğinin geniş bir tanımlaması Van Ark, Broersma ve den Hertog (2003,sf:16) tarafından yapılmaktadır; "hizmet yeniliği teknolojik, yönetsel ve insan kaynaklarını kullanarak hizmet anlayışında, müşteri ile iletişim kanallarında, hizmet teslim yönteminde veya

teknolojide teker teker veya çeşitli kombinasyonlarla yeni hizmet oluşturmasını veya pazara sunduğu hizmetlerde yenilik yapmasını ifade etmektedir”. Hizmet sektöründe yenilik endüstride “gelecek büyük olay” olarak nitelendirilmektedir. Özellikle son 10 yılda hizmet işletmelerinde yeniliğin doğası, çeşitleri, nasıl meydana geldiği ve nasıl yönetileceği popüler araştırma konuları haline almış bulunmaktadır.

Hizmet yeniliğinde yeni hizmet geliştirme (new service development- NSD) üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Sundbo (1997) ve Barras (1986) yeni hizmet geliştirme ve hizmet yeniliği kavramlarının birbiri yerine kullanılabilceğini iddia etmelerine rağmen Menor et al., (2002) bu iki kavramın farklı olduğunu vurgulamaktadırlar. Hizmet geliştirme kökenlerini hizmet yönetimi ve pazarlamadan almakta ve hizmet kalitesi fikrine odaklanmaktadır. Ancak; hizmet yeniliğinin temelleri işletme ve ekonomi stratejilerine dayanmakta, girişimcilik ve teknolojik gelişime odaklanmaktadır. Yeni hizmet geliştirme, müşterilerin daha önce karşılaşmadığı teklifleri veya hizmet teslimi ya da var olan hizmetlerin müşteriye ulaştırılmasında, paketlenmesinde olan artımsal değişiklikleri ifade etmektedir (Johnson, 2000).

Galluoj and Weinstein (1997) çalışmalarında hizmet sektöründe kullanılabilecek 6 çeşit yenilik türünden bahsetmektedir. Bunlardan ilki radikal yeniliktir. Radikal yenilik, diğer ürünlerden bağımsız olarak tamamıyla yeni bir ürünün yaratılması anlamına gelmektedir. İkinci yenilik ise gelişim yeniliktir. Gelişim yenilik tipi açık ve belirgin bir yenilik yerine var olan ürün ve süreçte meydana gelen ilerlemeleri ve gelişimleri ifade etmektedir. Üçüncü yenilik tipi ise artımsal yeniliktir. Artımsal yenilikte ise ürünle ilgili özellikler korunmakta, ürüne ek olarak farklı özellikler eklenmektedir. Genel olarak gelişim ve artımsal yenilik kavramları arasındaki sınır çok belirgin olmamakla birlikte gelişim tipi yenilikte yeni bir durum ortaya çıkmakta artımsal yenilikte ise var olan durumla ilgili bir ilerleme sağlanmaktadır. Tablo 2.6, hizmet sektöründe artımsal ve radikal yeniliğin hizmet firmalarında ne şekilde uygulanabileceğini göstermektedir. Dördüncü yenilik olarak geçici yenilik üzerinde durulmaktadır. Geçici yenilik müşterilerin istekleri doğrultusunda oluşturulan interaktif olarak gelişen yenilik olarak tanımlanmaktadır. Beşinci yenilik türü ise birleştirilebilir yeniliktir. Birleştirilebilir yenilik mevcutta var olan bilgi ve teknolojilerin farklı şekillerde birleştirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Son yenilik ise biçimsel yeniliktir. Biçimsel yenilik, diğer beş yenilikten daha farklı özelliklere sahiptir. Biçimsel yenilik hizmetin daha görünebilir özellikleri ile ilgilidir.

Hizmetin özelliklerini daha net hale getirmekte, bir şekil vermekte ve hizmeti somutlaştırmaktadır.

Hizmet yeniliğini anlayabilmek, sınıflandırmak ve analiz edebilmek için literatürde genel olarak Coombs and Miles (2000)'in *özümseme (assimilation)*, *ayırma (demarcation)* ve *sentez (synthesis)* yaklaşımı kullanılmaktadır (Carlborg et al., 2014). Özümseme bakış açısı hizmet faaliyetlerini üretim faaliyetlerini esas alarak geliştirmektedir. Özümseme üretim faaliyetlerinin hizmet bağlamında değerlendirilmesini ifade etmektedir. Bu bakış açısı hizmetin kendine özgü karakteristik özelliklerini göz önünde bulundurmamaktadır. Hizmet yeniliğinde ikinci bakış olan ayırma bakış açısı ise özümseme bakış açısının tersini temsil etmektedir. Ayırma bakış açısına göre hizmet faaliyetleri kendine özgü karakteristik özelliklerinden dolayı farklı teoriler ve farklı modeller kullanılarak hizmet yeniliği açıklanmalıdır. Son olarak sentez yaklaşımı ise, hizmet yeniliği için hem ürün odaklı yeniliğin hem de hizmet odaklı yeniliğin entegre edilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır.

Hizmet sektöründe yeniliğin firma üzerinde finansal ve finansal olmayan etkileri bulunmaktadır. Firmanın verimliliği, satışlar ve pazar payı finansal çıktılara; yeni müşteri kazanımı, algılanan imaj, sadakat ve rekabetçi pozisyona sahip olma finansal olmayan çıktılara örnek olarak verilebilmektedir (Thakur and Hale,2013).

Hizmet yeniliğinin firma performansı üzerindeki etkisinin olumlu olabilmesi için müşterilerin, çalışanların ve ortakların yenilik sürecinde birbirleriyle entegre olması gerekmektedir (Salunke et al., 2013).

Hizmet yeniliğinin firma başarısı ve performansı üzerinde önemli bir rolü olmakla beraber firmaların maliyet, kişisel yetenekler, firma kültürü ve hükümet düzenlemeleri yeniliği engelleyen faktörlerdir (Thakur and Hale,2013). Thakur and Hale (2013) hizmet yeniliğini engelleyen faktörleri, ekonomik, içsel ve dışsal olmak üzere üç sınıfta incelemektedir. Firmaların yenilik yapmasını engelleyen finansal kısıtlar ekonomik faktörleri ifade etmektedir. Ekonomik faktörler firmanın yeni ürün üretmesini engelleyebileceği gibi, üretmiş oldukları yeni ürünün pazara tanıtılmasını da engelleyebilmektedir. Firmanın yenilik yapmasını engelleyen ikinci faktör olan içsel faktörler, firmanın kontrolünde veya firmanın yetenekleri ile ilgili faktörleri temsil etmektedir. Yetenekli çalışan ve yönetici, yönetici ve çalışanın eğitim noksanlığı, değişime karşı kültürel katılık, yeniliği engelleyen içsel faktörlere örnek olarak gösterilmektedir. Firmanın yeniliğini engelleyen son faktör ise dışsal

faktörlerdir. Dışsal faktörler firmanın kontrolü dışında gelişen ve yeniliği engelleyen faktörlerdir. Ürünün rakipler tarafından taklit edilmesi ve yasal düzenlemeler bu grup içerisinde yer almaktadır.

Tablo 2.6:Yeni Hizmet Tipolojileri

Yeni Hizmet Kategorisi	Tanımı
Radikal Yenilik	
<ul style="list-style-type: none">Ana yenilik	Pazar için ilk defa ortaya atılan yeni hizmetler; genellikle bilgisayar tabanlı teknolojiler ve bilgi ile ortaya çıkarılır
<ul style="list-style-type: none">İşletme açma	Pazardaki mevcut hizmete yeni hizmet ekleme
<ul style="list-style-type: none">Var olan pazara yeni hizmet sunma	Firmanın mevcut müşterisine yeni hizmet sunması
Artımsal Yenilik	
<ul style="list-style-type: none">Hizmet hattının genişletilmesi	Mevcut hizmet hattının genişletilmesi
<ul style="list-style-type: none">Hizmetin geliştirilmesi	Mevcut olan hizmetin özelliklerinde değişim yapılması
<ul style="list-style-type: none">Tarz değişikliği	Hizmetin özelliklerinde değişim yapmadan müşterileri etkilemek için yapılan değişimler

3. TEORİK ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA MODELİ

Bu bölümde, ilk olarak bir önceki literatür özetine paralel olarak geliştirilen teorik çerçeve ortaya konacak, birbirleriyle ilgili kavramlar açıklanacak ve pozitif örgütsel bilim şemsiyesi altında yer alan pozitif kavramlar ve onların sağladığı örgütsel çıktılar tartışılacaktır. Teoriye uygun olarak geliştirilen hipotezler net bir şekilde ifade edilecek ve kavramsal ilişkiler tartışılacaktır. Bunu takiben ise araştırma modeli ortaya konacaktır.

3.1. Teorik Çerçeve

Günümüzün dinamik ve yüksek baskılı iş ortamları; değişen müşteri talepleri, gereksinim ve ihtiyaçları, her gün gelişen ve farklılaşan teknolojiler müşterileri tatmin etmek ve pazardaki konumunu korumak için firmaları yeni hizmet geliştirmeye ve uygulamaya zorlamaktadır (O’Cass et al., 2013). Bu bağlamda, son 20 yıldır akademisyenler ve uygulayıcılar bir firmanın var olan bilgileri ile yeni bilgilerini birleştirerek daha iyi hizmet vermek için ortaya çıkarılmış hizmet yeniliği kavramına odaklanmaktadır (Bryson and Monnoyer, 2004; Carlborg et al., 2014). Yapılan araştırmalar başarılı hizmet yeniliğinin var olan müşteri sadakatini arttıracığını, müşterileri, çalışanları, tedarikçileri ve ortakları bütünleştireceğini, firmalara yeni pazarlara girerek rekabet avantajı sağlayacağını ortaya koymaktadırlar. Hizmet yeniliğinin, bilginin yaratılması ve örgüt içerisine yayılması (Anderson et al., 2011 ve Ordanini and Parasuraman,2011), çalışan birlikteliğinin sağlanması (Ordanini and Parasuraman,2011), bilgi değişimi ve karar verme (Cerdan and Nicolas,2013), çalışanlar arasında güvenin ve ortak öğrenmenin (Love et al., 2011) geliştirilmesi gibi firmaların faaliyetlerine ve performansına olan etkisinden dolayı akademisyenler tarafından üzerinde önemle durulmaktadır. Öğrenme ve pazar odaklılık, risk-alma, yaratıcılık, çevresel fırsatlar, katılımcı karar verme, güç paylaşımı, iletişim, karmaşa ve riske karşı toleranslı olabilme firmaların yenilik faaliyetleri açısından önem taşımaktadır. Ancak, son yıllarda, özellikle pozitif örgütsel bilim bakış açısıyla, hatalarından dolayı suçlanmayan, başkalarına değer veren ve onları önemseyen, çalıştıkları örgütlere anlam yükleyen pozitif subjektif

deneyimlere ve umut, iyimserlik gibi pozitif karakter özelliklerine sahip çalışanların firmanın yeniliği üzerinde etkisinin olduğu belirtilmektedir. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde; şükran duymak, zorluklar karşısında dirençli durabilmek, umutlu olmak ve çalışanların kendi aralarında yüksek kaliteli ilişkiler kurabilmesi çalışanların örgütlerinin başarısında anahtar rol oynayan yenilik kavramına pozitif bakış açısı ile bakmasına neden olmaktadır. Çalışanlar yenilik sürecinde veya yer aldıkları yeni hizmet geliştirme projelerinde çalıştıkları örgütleri olumlu, kendilerini geliştirici ve kendilerine enerji veren kurumlar olarak görmektedirler.

Örgütlerde pozitif olgu ve deneyimlerin yenilik üzerine etkileri ortaya konulmakla birlikte, pozitif yaklaşımın önemli birleşenlerinden olan şükran, umut ve yüksek kaliteli ilişkiler hizmet yeniliği sektöründe odak noktası olarak çalışılmadığı gözlemlenmektedir. Bu çalışmada pozitif örgütsel bilim şemsiyesi altında bulunan ve aşkınlık olarak yer alan şükran, umut ve YKİ üzerinde odaklanılmaktadır.

Pozitif duygusal durum olarak algılanan (Frederickson,2004 ve Emmons et al., 2003) ve bireylerin sahip oldukları iyi şeylerin farkında olup bunu takdir etmesi olarak tanımlanan şükran örgütlerde çalışanlar açısından değerlendirilmemiştir. Hizmet geliştirme ve yeniliği literatüründe şükran ilişkisel pazarlama alanında çalışılmıştır (Lin and Lin,2011), bu çalışmalar genel olarak müşteri, müşteri- hizmet elemanı odaklı çalışılmış (Romani et al.,2013; McCullough et al.,2001) ve şükran duygusunun yeniden satın alma niyeti, sadakat, pozitif ağızdan ağıza yayılım ve hizmet çalışan performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda Constanti ve Gibbs (2005) tarafından müşteri ile yüz yüze iletişim içinde çalışanların (front-line employee) performansı ile müşterilerin onlara karşı duydukları şükran arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Warren (2006) ise müşteri ve hizmet çalışanları arasında kurulan ilişki de her iki tarafın da motive edilmesi için şükran duygusunun inşaa edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Rego ve Cunha ise (2008) çalışmalarında müşterilere yardımda bulunup onlara nazik davranan çalışanların müşterilerde şükran duygusunu artırıp, örgütün pozitif imajını arttıracaklarını göstermektedir. Ayrıca araştırmacılar verimliliği, performansı ve kişiler arasında kurulan ilişkiler üzerinde olumsuz etkiler yaratacak olan kıskançlık, kızgınlık veya zarar veren duyguların şükran duygusu ile telafi edilebileceğini ve bu olumsuz duygular yerine hizmet firmalarında ruhani bir kültür yaratacağını belirtmektedir.

Şükran ile ilgili hizmet sektöründe müşteri ya da çalışan bağlamında bir çok çalışma olmasına rağmen ilginç bir biçimde çalışanların kolektif şükran duyguları

hizmet yeniliği bağlamında ne ampirik ne de teorik olarak çalışılmamıştır. Bu durum da çalışmamızın özgün değerini göstermektedir. Emmon vd (2003) çalışmaları temel alınarak, kolektif şükranın, çalışanın iş arkadaşları veya üst yönetim tarafından kendilerine kazandırılmış fayda sonucunda gösterdikleri kolektif, pozitif ve durumsal duygu olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, kolektif şükran üç tane bileşene sahiptir. Bunlardan ilki, (benefactor) firma yönetimi, lider veya çalışanlar olmak üzere faydayı sağlayandır. Kendisine fayda sağlanan kişi (beneficiaries) örgütün ona sağlamış olduğu (benefit) faydanın (bonus, destek, eğitim fırsatları, soyut veya somut ödüller) farkına varması ile fayda sağlayan kişiye veya örgüte karşı şükran hissedecektir. Kolektif şükranı bireysel bakış açısından ayıran nokta Bandura (1997) ve Walumbwa (2009) 'nın dikkat çekmiş olduğu grup tarafından paylaşılan duygu olmasıdır. Kolektif şükran, bireysel düzeyde hissedilen şükran duygusunun toplamından fazlasını ifade etmektedir. Kolektif şükran grup üyelerinin birbirlerinden veya üst yönetimden elde ettikleri fayda sonucunda ortaya çıkmakta aynı zamanda da örgütte arzu edilen davranışların ve performansın sağlanması için önemli rollere sahiptir. Yani, kolektif şükran hem üretilen hem de üreten bir kavramdır.

Hizmet yeniliği kapsamında kişiler arası bağlar ve sınırlar çok önemli bir yere sahip olduğundan (Love,2011) iki veya daha fazla kişi arasında gelişen dinamik ve ilişkiyel bağlantılar olarak tanımlanan YKİ içerisinde yer almaktadır. Yüksek kaliteli ilişkiler, pozitif duyguları, çalışanlar arası güçlü ve durumsal bağları içermesi açısından hizmet yeniliğinin içeriği açısından ayrıca önem arz etmektedir. Aslında yönetim ve örgütsel davranış literatürü YKİ'n duygusal kapasite, bağlantılar ve zorluklarla başa çıkabilme bileşenlerine sahip olması ve bu bileşenlerin ayrı ayrı olarak değil birlikte etki etmesinden dolayı kişiler arası iletişimde daha güçlü rol oynadığını belirtmek gerekmektedir.

Pozitif örgütsel bilim şemsiyesi altında bulunan ve çalışmamızın son değişkeni gelecek hakkında en iyiyin olacağı beklentisi ve bu beklentinin karşılanması için çaba sarf edilmesi olarak tanımlanan umuttur. Umut ya da umut teorisi, psikolojide ve örgütsel davranış alanlarında araştırmacıların ilgisini çekmiş olmasına rağmen, yapılan araştırmalar bireysel bir olgu veya değişken olarak umut kavramına odaklanmaktadır. Özellikle pozitif psikolojik sermaye kavramının birleşenlerinden biri olan umut, iyimserlik, direnç ve öz yeterlilik gibi pozitif psikoloji alanında bir teoriye ve araştırma alanına sahiptir. Örneğin yapılan

çalışmalarda, umudun bireysel seviyede, iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans ve yenilik üzerine olan etkileri ortaya konmaktadır (Luthans, et al.2005, Combs, 2010). Ayrıca, hizmet geliştirme ve yönetimi literatüründe umut müşteri, hizmet çalışanı ve firma düzeyinde ele alınmıştır. Müşteri düzeyinde hastane yönetiminde hastalara aşılana umut, çalışan düzeyinde çalışan performansı, tükenmişlik sendromu ve umut arasındaki ilişki olarak ve firma düzeyinde ise hizmet kalitesi ve müşteri tatmininin artması şeklinde ortaya konulmuştur. Umudun bireysel olarak sıklıkla çalışılmış olmasına rağmen hizmet yeniliği bağlamında çalışanların sahip olduğu kolektif umut ile ilgili çok az ampirik çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmanın özgün katkılarında biri de hizmet yeniliği faaliyetleri içerisinde hedef odaklı enerji ile bu hedeflere ulaşmak için plan yapılmasının karşılıklı etkileşiminden doğan pozitif motive edici durumu ifade eden kolektif umudun rolünü tartışmaktır. Kolektif umut örgüt içerisinde sosyal ilişkiler için yeni olasılıklar yaratmakta ve çalışanların inandıkları hayallerini faaliyete geçirmek için duygusal kaynakları harekete geçirmektedir. Bu çalışmada, çalışanlar hedefleri başarmak için istek ve yollara sahiptir ve yeni hizmet geliştirmek için gelecek ile ilgili pozitif duygular geliştirmektedir.

Bunun yanında, hizmet yeniliği kapsamında kolektif şükran, umut ve YKİ içeren çalışmaların azlığı ve bu üç değişkenin beraber etki etmiş olduğu yenilik performansı ampirik olarak incelenmektedir. Özellikle psikoloji alanında şükranın bireysel olarak kişiler arası ilişkilerde oynadığı rol incelenmiş ve bireysel olarak hissedilen şükran ile ilişki kalitesi arasındaki pozitif ilişki ortaya konmuş olmasına rağmen (Barlett et al.,2012), kolektif olarak şükranın örgüt ortamında çalışanların birbirleriyle geliştirmiş olduğu YKİ ile ilişkisi Baker ve Dutton tarafından araştırma konusu olarak ortaya atılmış olmakla beraber ampirik olarak test edilmemiş ve dolayısıyla doğruluğu da kanıtlanmamıştır.

Diğer yandan, bilgimiz dahilinde, kolektif şükran, YKİ ve firmanın hizmet yeniliği arasındaki ilişki önceki çalışmalarda ampirik olarak test edilmemiştir. Örneğin, kolektif şükran çalışanların kırgınlık, kıskançlık ve firmalarında zarar verici olumsuz duyguları azaltmakta, çalışanları yardımsever davranışlarda bulunmaya teşvik etmekte ve müşterilere, üst yönetime, iş arkadaşlarına karşı olumlu davranışlar göstermesi konusunda motive etmekte, bu olumlu davranışlar sonucunda da hizmet yeniliğinin artması amaçlanmaktadır. Ayrıca, YKİ bireylerin yeni hizmet fırsatlarını daha net görmesini sağlamakta, olumsuz olayları göz ardı ederek yeni görüşler açığa çıkartılmasını sağlamaktadır.

Çalışmamız bireysel faaliyetler ve davranışlarda ılımlaştırıcı rolü ortaya konmuş olan umut değişkeninin (Wang et al.,2014) kolektif olarak firmalarda oynadığı ılımlaştırıcı etkiyi de araştırmaktadır. Hizmet yeniliği kapsamında kolektif şükran ve YKİ arasındaki ilişkide kolektif umudun oynayacağı ılımlaştırıcı rol henüz araştırılmamıştır. Bu çalışma ile kolektif umut olduğunda kolektif şükran ile YKİ arasındaki ilişkinin daha güçlü olacağı çalışanların umutsuz olduğunda ise kolektif şükran ve YKİ arasındaki ilişkinin daha zayıf olacağı araştırılacak sonuçları ampirik olarak ortaya konacaktır.

Sonuç olarak, bu çalışmanın amacı kolektif şükran ve umut, YKİ, firmanın hizmet yeniliği ve finansal performansı arasındaki ilişkiyi işlevsel hale getirmek ve ampirik olarak test etmektir. Bu amaca ulaşmak için kapsamlı bir araştırma modeli geliştirilmiş ve bu model vasıtasıyla kolektif şükranın duygusal kapasite, gerginlik ve bağlantılar birleşenlerinden oluşan YKİ üzerindeki etkisi, kolektif şükranın ve YKİ'n firmanın hizmet yeniliği üzerindeki etkisi, kolektif şükran ve YKİ arasındaki ilişkide kolektif umudun ılımlaştırıcı etkisi ve son olarak hizmet yeniliğinin firmanın finansal performansı üzerindeki etkisi ortaya konmaktadır.

3.2.Hipotez Geliştirme

3.2.1.Kolektif Şükran ve Yüksek Kaliteli İlişkiler Arasındaki İlişkiler

Wood et al. (2009) şükranın ilişkiler üzerinde eşsiz ve nedensel bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Bunun yanında şükran ve ilişki kalitesi arasındaki ilişki gerek ampirik olarak gerekse kavramsal olarak ortaya konmaktadır (Barlett vd,2012; Lambert ve Finchman,2011). Bu çalışmada da kolektif şükranın hizmet firmalarında çalışanlar arasında geliştirilmiş olan YKİ sosyal ve psikolojik yollar aracılığıyla etkilediği tartışılmaktadır.

Kolektif şükran YKİ zihinsel süreçler vasıtasıyla etkilemektedir. YKİ, kolektif şükranın bilinçli veya bilinçsiz yollar aracılığıyla etkilenmektedir. Örneğin, çalışan şükran duygusuna sahip ise iş arkadaşlarının veya yönetimin kendisine yapacağı katkının farkında olacaktır. Şükran duygusu yüksek olan bireyler daha fazla

diğer kişiler üzerinde bırakacağı etkiyi önemsemektedirler yani, başkası odaklı çalışanlar olmaktadır.

Kolektif şükran YKİ kolektif empati vasıtasıyla da etkilemektedir. Kolektif empati çalışanların şükran duygularını göstermelerine izin vererek YKİ güçlendirmektedir. Kolektif empati başkası odaklı bir duygudur ve başkalarının gereksinimlerine cevap vermek adına onlara karşı geliştirilen bakışı göstermektedir. Empati toplum odaklı bir duygu olup, ihtiyaç halindeki kişi ile ilgili benzer algıların oluşmasına neden olmakta ve bu kişilere karşı yardımsever davranışlarda bulunmayı teşvik etmektedir. Özellikle son yıllarda örgütsel alanda empati çok ilgi çekici bir konu olarak literatürde belirtilmekte ve merhamet, sempati gibi pozitif duygu ve olgularla birlikte çalışılmaktadır. Kolektif empati başkalarına karşı geliştirilen hisleri etkilediğinden ilişkilerin sürekliliğini korumaya yardımcı olmaktadır ve empati duygusu kolektif şükran duygusunun gösterilmesini teşvik etmekte, bu durum da YKİ kurulması ve sürdürülmesine neden olmaktadır. Lazarus ve Lazarus (1991) şükranı empatik bir duygu olarak belirtmektedir. Kolektif şükran ile çalışanlar başkalarının farkında oldukları davranışlar sergilemekte, yani başkalarının davranışlarını, bilinçlerini ve duygularını anlayabilmektedirler. Daha açık bir ifadeyle, şükran duygusu birini değerlendirirken onun ayakkabılarını giymeyi ve duyguları anlamlandırıp paylaşmayı sağlamaktadır. Diğer bireyleri anlayabilmeleri onlara karşı destekçi, ılımlı ve arkadaş canlısı davranışlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu tutum ise örgütte YKİ'n sağlanmasına neden olmaktadır. Örneğin Emmons and McCullough (2003) şükran duygusunun arkadaş ilişkilerini yapıcı ve güçlendirici bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedirler. Bunun yanında McCullough et al. (2002) bireylerin şükran duygularının başkalarına yardım etme ve destek verme ile pozitif olarak ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır.

Bunlara ek olarak, kolektif şükran örgütlerde kişiler arası faaliyetleri arttırarak YKİ kurulmasını ve sürdürülmesini sağlamaktadır. Kişiler arası faaliyetler kişiler arasındaki ilişkilerin görünen yüzünü ifade etmektedir. Örneğin örgütte kişiler arası şükran saygıyı arttırmakta bu da ilişkilerin kurulmasını kolaylaştırmakta, kişiler arası değerli ve güçlü ilişkilerin kurulmasına neden olmaktadır. Şükran kişiler arası faaliyetlerde kişileri motive ederek (McCullough et al., 2001) örgütte eğlenceli aktiviteler ile grup olmayı kolaylaştırmaktadır. Çalışanlar iş arkadaşlarına, yöneticilere veya üst yönetime karşı şükran hissedersen diğerlerinin yaptıkları görevlere saygı duymakta, onları değerli görmekte, iş arkadaşlarına görevlerini

tamamlama da yardım etmekte ve bu da sonuç olarak çalışanlar arası bağların kurulmasını kolaylaştırmakta ve güçlendirmektedir. Dolayısıyla araştırmanın ilk hipotezi:

H1: Hizmet firmalarında kolektif şükran ve yüksek kaliteli ilişkiler arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.2.2.Kolektif Şükran ve Hizmet Yeniliği Arasındaki İlişki

Fineman (1996) pozitif duyguların yönetimin başarısı ve örgütün mükemmelliği için gerekli olduğunu belirtmektedir. Pozitif bir duygu olan şükran, örgütlerde istenilen çıktıları elde edebilmek için gerekli görülmektedir (Cameron ve Speitzer,2011). Son yıllarda örgütlerin önemli çıktılardan biri olan hizmet yeniliğini elde edebilmek için kolektif şükranın rolü tartışılmalıdır.

Kolektif şükran yeni hizmet geliştirme faaliyetleri sırasında bireylerin yaratıcılığını arttırarak hizmet yeniliğini etkilemektedir. Pozitif bir duygu olarak şükran bilişsel faaliyetlerin ve farklı düşüncelerin oluşmasına olanak tanımaktadır (Madrid et al.,2014). Örneğin, kişiler firmalarına, yönetime veya iş arkadaşlarına karşı şükran hissederse, düşünce alanları genişlemekte, farklı zihniyetler kazanmakta ve kendilerine karşı yapılmış olan iyilik, verilmiş olan hediye ve sağlanmış olan örgütsel teşviklere karşılık vermek için daha yaratıcı düşünmektedirler. Pozitif duygulara sahip olan çalışanlar, daha yaratıcı, uyumlu, empati yapabilme yeteneği yüksek, bilgiye açık ve dirençli çalışanlardır. Bu durumlarda da bireyler yeni hizmet geliştirme konusunda daha yenilikçi olmaktadır.

Ayrıca yapılan araştırmalar kişilerin, aynı çıktıya şans eseri sahip olması ve bir çeşit iyilik olarak elde etmesi arasında fark olduğunu ortaya koymakta; bireylere karşı bilinçli olarak yapılan bir iyilik, verilen bir hediye veya sağlanan destek ile bireyin daha fazla motive olduğunu göstermektedir. Bu gibi durumlarda, bireyler daha iyi ve daha etkili performans gösterecek ve yeni hizmet geliştirmek için daha yüksek bir yenilik çabasına sahip olacaktır.

Kolektif şükran aynı zamanda hizmet yeniliğini çalışanlar arasından sosyal ilişkileri güçlendirerek etkilemektedir. Özellikle, kolektif şükran kişileri faydalandıkları kişiye karşı daha yardımsever davranmaya yönlendirecektir. Kişiler

yardım gördükleri fayda sağlayanlar açısından durumu değerlendirecek ve onlarla beraber çalışmak için daha fazla çaba harcayacaktır. Aynı zamanda bu kişilerden gelecek, yeni bilgilere karşı daha açık olacaktır. Bu açıklık ise hizmet firmasında yeniliğin artmasını teşvik edecektir. Dolayısıyla, çalışmanın ikinci hipotezi:

H2: Hizmet firmalarında kolektif şükran ve hizmet yeniliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.2.3.Yüksek Kaliteli İlişkiler (YKİ) ve Hizmet Yeniliği Arasındaki İlişki

Yüksek kaliteli ilişkiler çerçevesinde kişiler arasında meydana gelen fikir ve bilgi değişimi, öğrenmeyi motive etmekte ve çalışanların öğrenmesini sağlayarak yeniliği arttırmaktadır. Örneğin, Fiske and Taylor (1991), yeni durumlar için çağdaş bakış açıları geliştirmenin ya da problemler için yeni çözümler üretmenin tek başına çalışan bireyler için çok daha zor olduğunu belirtmektedir (Hargadon and Bechky,2006). Dodgson (1993) ise, örgütlerde öğrenmenin cesaretlendirilmesinde çalışanların birbirleriyle kurmuş olduğu ilişkilerin önemine dikkat çekmektedir. Yüksek kaliteli ilişkiler bireylerin kendi aralarında daha fazla bilgi ve fikir değişimi yapmasına olanak vermektedir. Kurulan ilişkiler ile bilginin transfer hızı artmakta ve yeni bilgi gelişiminin etkinliğine katkı sağlanmakta (Paulus and Nijstad,2003), kaliteli ve yoğun bilginin yaratılmasını hızlandırmakta (Liu and Lin,2012) ve bilgi daha hızlı yayılmaktadır. YKİ ayrıca hatalardan öğrenmeye yardımcı olmaktadır (Brueller and Carmeli,2011).

Yüksek kaliteli ilişkiler lider üye etkileşimini (LÜE) ve üye üye etkileşimini (ÜÜE) kapsadığından yenilik üzerine pozitif etkisinin olması beklenmektedir (Brueller and Carmeli, 2011). Lider üye etkileşiminde ve üye üye etkileşiminde var olan YKİ yenilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir (Volmer,2012; Basu and Green,1997). Lider üye perspektifinden incelenecek olursa, eğer lider ve üye arasında YKİ bir ilişki geliştirilmişse lider üyesini geliştirmek için yoğun bir çaba harcayacak ve karşılıklı bilgi paylaşımı ile yenilik artacaktır.

Yüksek kaliteli ilişkiler kişiler arasında duygusal bağlılığı artırarak yeniliğe etki etmektedir. YKİ pozitif ve negatif duyguların rahatça gösterilmesini sağlamakta

ve çalışanların gerçek duygularını rahatça ifade edebilmesine izin vermektedir. YKİ çalışanlar arasında psikolojik güven sağlamakta ve çalışanlar yaptıkları hatalardan dolayı suçlanmayacaklarını, imajlarına veya statülerine zarar gelmeyeceğini bilmektedirler. Çalışanlar örgüt içi veya örgüt dışı çevrede meydana gelecek değişimlere cevap vermek, zorluklara karşı nasıl davranmaları gerektiğine dair konularda sahip oldukları fikirleri açıkça söylemeleri konusunda cesaretlendirilmektedirler. Kişilerin yeni bakış açıları kazanmalarına ve gelişen olayları farklı şekillerde anlamlandırmalarına neden olmakta bu durum da yeni hizmet geliştirme de yenilikçiliği arttırmaktadır.

Dutton and Heaphy (2003)'e göre YKİ kişiler arasında tekerlek rolü oynayarak bilginin yenilenip yayılmasını sağlamaktadır. Çalışanlar aralarında geliştirmiş oldukları ilişkiler ile bilgiyi etkin ve hızlı bir şekilde transfer ederek örgütte bilginin daha hızlı yayılmasına neden olmaktadır.

Yüksek kaliteli ilişkiler çalışanlar arasında meydana gelen karmaşıklığı azaltarak hizmet firmalarında yeniliği etkilemektedir. Bu bağlamda YKİ farklı kişiler tarafından oluşturulmuş bilgi, fikir ve enerjileri birleştirmekte ve ilişkilerde meydana gelebilecek olan çatışmalarla baş edebilmeyi sağlamaktadır (Dutton and Heaphy, 2003). Karmaşa başarılı bir şekilde yönetildiğinde, çalışanlar fikirlerini açık ve yapıcı bir şekilde dile getirmekte, oluşan tavsiye, güven, sosyal destek ve pozitif duygulardan faydalanmakta, bu ortam da yeni bilgiye daha açık olunmasını sağlamakta ve oluşan problemlere farklı alternatif çözümlerin geliştirilmesi sağlanmaktadır.

Ayrıca, yeni geliştirilecek hizmetin özellikleri ve yeni hizmet geliştirmek için gerekli faaliyetler belirsizlikler içermektedir (Avlonitis,2001). Örgütlerin yeni hizmet geliştirmede başarılı olabilmesi için bu belirsizliklerle başa çıkması gerekmektedir. Farklı kaynaklardan bilgi toplanması ve bilginin yayılması belirsizlikleri azaltmaktadır. YKİ, yeni işe başlayanlardan müşterilere kadar farklı fikirlere önem verilmesi ve bunların yayılmasını desteklemektedir.

Örgütlerde çalışanlar arasında kurulmuş olan YKİ, örgüte canlılık kazandırmakta ve hayat vermektedir (Raggins and Dutton,2007). YKİ çerçevesinde örgütlerde gelişen ilişkilerde çalışanların sahip olduğu psikolojik güven çalışanların yaptıkları hatalara bir öğrenme süreci gibi bakmasına neden olmaktadır. Hata yapmaktan korkmayan çalışan daha yaratıcı olacak ve yeniliğe katkısı pozitif yönde olacaktır. Çalışanlar kurmuş olduğu YKİ, güvenlik algısı oluşturacak ve çalışanlar

olumlu ve olumsuz duygularını gerçekçi bir biçimde belirtecektir. Bunun sonucunda, çalışanlar yaratıcılık kapasitelerini kullanmada, kendilerini rahatça ifade etmede, yeni fikirler alma ve risk alma konusunda kendilerini daha özgür ifade edebileceklerdir. Bu çerçevede ilgili hipotez aşağıdaki gibi kurulmuştur:

H3: Hizmet firmalarında yüksek kaliteli ilişkiler ve hizmet yeniliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.2.4.Kolektif Umudun İlimlaştırıcı Etkisi

Çalışmanın önceki bölümünde kolektif şükranın yüksek kaliteli ilişkiler üzerindeki pozitif etkisi ortaya konmaktadır. Ancak ilgili literatür kişiler arasındaki ilişkilerin pozitif duygularla da ilgili olduğunu ortaya koymaktadır (Fredrickson and Braiagan,2005).

Kolektif şükran ve YKİ arasındaki pozitif ilişki çalışanların umut seviyelerinin yükselmesiyle birlikte artmaktadır. Yani, bir örgütte kolektif umudun yüksek olması şükranın YKİ üzerindeki etkisini güçlendirmektedir. Giacalone (2005), örneğin, şükranın umudun ilimlaştırıcı etkisinden etkilendiğini yaptığı ampirik çalışma ile ortaya koymakta ve umutlu insanların kişiler arasında sosyal etki sağlayacak faaliyetlere daha sıkı sıkı bağlandığını belirtmektedir. Bu çalışmada, kolektif umut vasıtasıyla, çalışanların duymuş oldukları şükran ile kendi aralarında yeni ve işbirlikçi ilişkilerin kurulmasına neden olduğu öngörülmektedir. Bu argümanla uyumlu olarak, pozitif duygu ve faaliyetlerin kaynağı olan yüksek seviyede umudun, örgüt içinde bireylerin sahip olduğu pasif şükran duygusunu aktifleştirerek örgüt çalışanların örgüt içerisinde kendi aralarında etkin bir iletişim kurmasını sağlamaktadır (Carlsen et al.,2012).

Buna ek olarak, yüksek seviyelerde umut, çalışanların daha enerjik olmasını sağlamaktadır. Yüksek seviyelerde umut çalışanların daha enerjik olmasını sağlayacak, bu durumda kolektif şükran ve YKİ arasındaki ilişkiyi arttıracaktır. Örgütsel seviyelerde umut, bireyleri kişileri faaliyete geçme konusunda motive etmektedir (Huy,1999). Bu motivasyon ise örgütlerde ahlaki, sosyal ve ilişkisel enerjilerin artmasına ve devamlı hale gelmesine yol açıp (Ludema,1997) çevresel değişikliklere etkin ve çabuk cevap vermesini sağlayacaktır (Akgün et al.2008). Peterson and Luthans (2003) çalışmalarında örgütlerin umudu teşvik ettiğinde,

minnettar çalışanların birbirleriyle çalışmasından daha çok zevk aldıklarını ve yeni ilişki kurmaya daha yatkın olduklarını belirtmektedirler.

Fredrickson'nın (2001) genişlet ve inşa et teorisine göre pozitif ve hedef odaklı bir duygu olan umut kişilerin bilişsel düşünce ve davranışlarında etki etmektedir. Umut zamanla arttıkça bireyler daha etkin ve daha dirençli olmaktadır. Bu durumda da umut, şükranın karşılıklı etkisini arttırarak çalışanlar arasındaki ilişkiyi güçlendirecek bir rol oynamaktadır.

Diğer yandan, örgütlerde düşük seviyede bulunan kolektif umut, çalışanlar arasında daha düşük seviyelerde iletişim kurma isteğine neden olacaktır (Luthans and Jensen,2002). Düşük seviyede umuda sahip çalışanlar birlik ve beraberlik konusunda daha az motive olmakta ve sosyal çıktılara neden olacak, şükran duymalarını sağlayacak faaliyetleri algılamaları da daha düşük olmaktadır. Bunlara ek olarak, umutlu olmayan çalışanlar duygusal olarak kendilerini yorgun hissetmekte (Peterson and Luthans;2003) bu durumda ilişki kurmayı zorlaştırmaktadır. Bu nedenden dolayı:

H4: Kolektif umut seviyesi yükseldikçe, kolektif şükran ve yüksek kaliteli ilişkiler arasındaki pozitif ilişki de artacaktır.

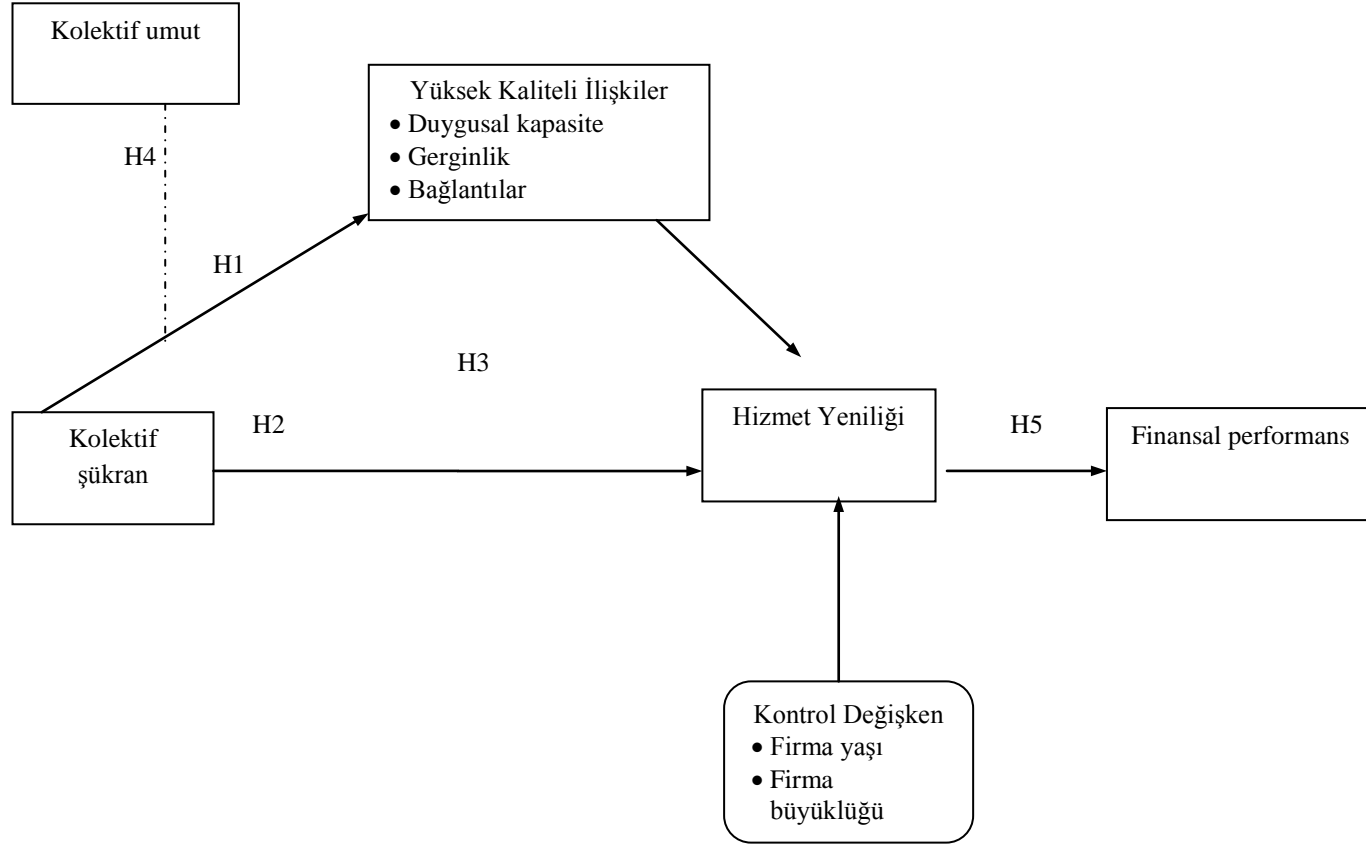
3.2.5.Hizmet Yeniliği ve Finansal Performans Arasındaki İlişki

Rekabetçi ortamda başarılı bir şekilde ayakta kalmak için gerekli olan teknolojik değişim ve yenilik ekonomik büyümenin temel öncüllerinden biridir. Yenilik ile ilgili öncü çalışmaları bulunan Schumpeterian (1934) ekonomik gelişmeye en büyük katkının yenilik ile olduğunu belirtmektedir. Birçok akademisyen firmaların performansları arasındaki farkın nedeninin yenilik olduğu konusunda fikir birliği göstermektedir. Üretim sektöründe yapılan birçok çalışma ile yenilik ve ekonomik performansın verimlilik üzerindeki pozitif etkisini tartışılırken (Caineli, 2006) hizmet yeniliğinin firmaların finansal performansları üzerindeki etkilerini ampirik olarak ortaya koyan çalışmaların sayısı son derece azdır. Bu durumun nedenlerinden biri yenilik denilince akla ürün ve süreç yeniliğinin gelmesi; hizmet yeniliğinde ürün ve süreç eş zamanlı olarak meydana geldiği için bu geleneksel sınıflandırılmanın içerisinde yer almamasıdır (Aas et al.,2011). İkinci olarak hizmetin doğası gereği (soyut ve heterojen yapısının olması) nitel

araştırmalara uygun olması ve finansal performans yerine daha çok müşteri memnuniyeti ve sadakati gibi çıktıları incelemesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, Narver and Slater (1990) yaptıkları çalışmada müşteri sadakatının satışları arttıracakını ve bunun sonucunda ise finansal performansın artacağını belirtmektedirler. Ayrıca Caineli et al. (2006) çalışmalarında üretim firmalarında mikro ölçekli olarak yeniliğin ölçülebildiğini, ancak hizmet firmalarında veri toplamanın çok zor olmasından dolayı yeniliğin firmanın devamlılığı için büyük rol oynayan finansal performans arasındaki ilişkinin ortaya konulamadığını belirtmektedir.

Son yıllarda ülkelerin büyümelerinde hizmet gelişimi önemli yer tutmakta ve hizmet yeniliğinin öncülleri, çeşitleri, doğası ile firmanın genel performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar yapılmakla birlikte hizmet yeniliğinin dolaylı veya direkt olarak finansal performans ile ilişkisini ortaya koyan çalışmalar yeterli olmamaktadır. Örneğin literatürde önemli bir çalışma olan Eisingerich et al. (2009) yaptıkları çalışma hizmet firmalarının performansta öncü olabilmeleri için yeni hizmet geliştirme sürecine ve yeni hizmet üretimine odaklanması gerektiğini hem teorik hem de ampirik olarak ortaya koymaktadır. Aas et al. (2011), yaptıkları çalışmada hizmet yeniliğinin finansal performans üzerindeki etkisini dolaylı ve direkt olarak nasıl etkilediğini araştırmıştır. Yaptıkları çalışmada finansal performans ölçütü olarak verimlilik, karlılık ve verimlilik oranlarında büyüme olarak kullanılmış; hem üretim hem de hizmet firmalarında hizmet yeniliğinin etkisi incelenmektedir. Gerek üretim firmasında gerekse hizmet firmasında hizmet yeniliği arttıkça, firmanın verimliliğinin, karlılık ve verimlilik oranlarının da arttığı ampirik olarak ortaya konmaktadır. Buradan hareketle çalışmamızda da firmanın finansal performans göstergeleri olarak karlılığı, firmanın pazar payı gibi göstergeler kullanılmaktadır. Bu çerçevede araştırmanın son hipotezi aşağıdaki gibi olacaktır:

H5: Hizmet firmalarında firmanın hizmet yeniliği ve finansal performans arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.



Şekil3.1: Araştırma Modeli

4. ARAŞTIRMA

Bu bölümü üzerinde çalışılan araştırma sorusunu ve kavramsal modeli test edebilmek için atılan adımlar oluşturmaktadır. İlk olarak detaylı bir şekilde ölçekler incelenecek, bunu takiben ilgili analizler yapılacak ve bulgular ortaya konacaktır.

4.1. Ölçeklerin Oluşturulması

Araştırmamızda literatüre uygun olarak geliştirilen araştırma modeline ait değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren hipotezleri test etmek amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların cevapları 1=kesinlikle katılmıyorum'dan 5=kesinlikle katılıyorum'u içeren 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak 61 ifade ile ölçülmüştür. Ayrıca, kontrol değişkeni olarak ele alınan firma yaşı ve firma büyüklüğü de oran ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir. Anket 5 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik değişkenleri içermekte, ikinci bölüm 29 soruluk şükran, ikinci bölüm 12 soruluk yüksek kaliteli ilişkiler, üçüncü bölüm 6 soruluk umut, dördüncü bölüm 6 soruluk hizmet yeniliği, beşinci bölüm ise 8 soruluk firmanın finansal performansını göstermektedir. Ölçeklerin kısa bir özetine ise gelecek bölümde yer verilmektedir. Anketin tamamının bulunduğu ölçek formu ise Ek-1'de yer almaktadır.

4.1.1. Kolektif Şükran

Örgütlerde kolektif şükranı ölçmek için, çok geniş bir literatür taraması, nitel araştırmalar ve internet üzerinde çalışanların bilgi paylaşımı yaptığı sitelerde incelemeler yapılmıştır. Kolektif şükranı ölçmek için, yeni anket soruları geliştirilmiştir. Psikoloji literatüründe şükran değişkenini bireysel seviyede davranış ve tutumları belirten değişken olarak ölçümlenmiş ve kullanılan birçok anket bulunmaktadır (Emmons et al.,2003; Adler and Fagley,2005; Watkins et al., 2003; Park and Peterson, 2003). Aynı zamanda şükranı ölçen bu çalışmalarda şükran doğuştan gelen şükran eğilimini ölçen soruları göstermektedir. Bir bireyin şükran eğilimli olması o bireyin herhangi bir şeye karşı duyduğu memnuniyeti göstermekte ve bu eğilim diğer kişi ve olaylara karşı bakışını da etkilemektedir. Emmons et al.

(2000) tarafından geliştirilen GQ6 ölçeği literatürde en sık kullanılan ölçektir. Bu ölçekte şükran içten gelen bir eğilim olarak değerlendirilmekte ve şükranın yoğunluğu, sıklığı gibi boyutlarla ölçülmektedir. Diğer ölçekler ise (Adler and Fagley,2009; Watkins,2003) şükranı gösteren davranışların dolaylı veya direkt olarak ölçülmesini içermektedir. Önceki çalışmalarda şükran duygu, davranış, erdem, kişilik özelliği ve cevap verme olarak kavramsallaştırılmaktadır. Fakat adı geçen ölçeklerin hiç birisi, şükranın oluşmasını sağlayan nedenleri ortaya koymamakta aynı zamanda erdem, duygu veya bir güç olarak ne olduğunu net olarak belirtmemektedir. Bu çalışma da ise, şükran duymalarına neden olan faktörler belirtilmektedir.

Hizmet yeniliği kapsamında, çalışanlar firmalarının içerisinde kendilerini değerlendirmekte ve elde ettikleri faydaları diğer çalışanlar ile kıyaslamakta ve eğitimde, adil yönetimde, ödül ve kariyer geliştirmede ve sağlık hizmetlerinde elde ettikleri faydaların farkına varmaktadırlar. Çalışana sunulan bu teşvikler ve çalışma koşullarının düzeltilmesi sonucunda pozitif bir duygu olarak şükran duygusu oluşacaktır. Bunlara ek olarak, firmaların çalışanların yaşadıkları kayıp sonrası veya hastalık sırasında insani ihtiyaçlarına duygusal olarak destek vermesi örgüte karşı duyulan şükran duygusunu güçlendirmektedir.

Bu çalışmada kullanılan şükran değişkeni firma ortamında (hizmet) meydana gelen kolektif şükran duygusudur ve literatürde sıklıkla karşılaşılan bireysel şükrandan farklılaşmaktadır. Kolektif şükran doğası gereği sosyal bağlamda deneyimlenmekte ve kişiler arası faaliyetler ile artmaktadır (Smith et al.,2007). Ayrıca, bireyler arası grup teorisine göre (intergroup emotion theory IET) (Smith et al., 2007), -empati gibi- pozitif bir duygu olan şükran başka kişilere odaklı (other-directed) bir duygudur ve kolektif olabilir (Muller,2014). Ayrıca, bu çalışmanın özgün değerlerinden biri de şükran episodik yani durumsal bir duygu olarak düşünülmektedir. Durumsal olarak şükran, “karşı tarafın bilinçli olarak sunmuş olduğu faydalara karşı verilen pozitif duygusal tepkileri belirtmektedir”. Durumsal şükran içten gelen şükran eğiliminden farklıdır. Bireyin şükran eğilimi genel olarak dünyadaki her şey için geçerlidir, minnettar insanlar ailelerine, işlerine, hayatlarına ve yaşamın kendisine karşı şükran hissederek, durumsal şükran özel bir durum karşısında gösterilen duygusal reaksiyonu ifade etmektedir.

Bu çalışmada kolektif şükranı ölçmek için gerekli olan göstergelerin geliştirilmesinde hem tüme varım hem de tümünden gelim yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Tümdengelim yöntemi aynı zamanda mantığa dayalı bölümlendirme

(logical partitioning) ya da yukarıdan aşağıya doğru sınıflandırma olarak bilinmekte ve değişkenin teorik tanımı için literatürün gözden geçirilmesini gerektirmektedir. Bu yöntemde göstergeler geliştirilirken literatürle uyumlu olarak geliştirilmiş tanımlar rehber görevi üstlenmektedir (Hinkin,1998). Tümevarım yöntemiyle anket geliştirme ise aynı zamanda gruplama (grouping) ya da aşağıdan sınıflandırma (classification from below) olarak adlandırılmakta ve katılımcılara örgütleri, yöneticileri veya iş arkadaşları ile ilgili duygularını tanımlanması ile geliştirilen ölçekleri göstermektedir (Hinkin, 1998). Bu prosedüre uygun olarak çalışma da ilk olarak çok geniş bir literatür taraması yapılmış, özellikle örgütsel teşvikler, bilgi paylaşımı, etik ve ahlaki davranışlar ile ilgili araştırmalar üzerinde durulmuştur. Bunu takiben sektörden kişilere pilot çalışması uygulanmış, işletme fakültelerinde yüksek lisans ve doktora yapan öğrencilerle fikir alış veriş yapılmış ve konusunda uzman akademisyenlerle değişken ile ilgili göstergelerin anlaşılabilirliği, soruların akıcılığı ve geçerliliği üzerine akademik tartışmalar yapılmıştır.

Bu çalışmalar temel alınarak şükran sorularını içeren bir havuz oluşturulmuştur, bu havuz içerisinde toplam 29 tane kolektif şükran sorusu bulunmaktadır. Soru havuzu oluşturulduktan sonra konusunda uzman akademisyenlerle yeniden tartışılmış, yeterince anlaşılmayan veya dilbilgisi hatası bulunan sorular tekrar üzerinden geçilmiş ve teoriye uyumlu olarak son hali verilmiştir. Bu sorular ile daha sonra Türkiye’de Marmara Bölgesi’nde İstanbul ve Kocaeli civarında faaliyet gösteren hizmet firmalarında çalışanlarla pilot çalışması yapılmıştır. Anketlerin İngilizce ’den Türkçe ’ye ve Türkçe ’den İngilizce’ ye her iki dili de bilen iki kişi tarafından ayrı ayrı çevirisi yapılmıştır. Ölçeklerin Türkçe’ ye uyumunun kontrol edilebilmesi için farklı sektörlerde çalışan ve lisans eğitimini tamamlamış olan 10 kişi seçilmiştir. Çalışanların uyumsuzluk problemi yaşamadıklarını ifade ettikten sonra, İstanbul’da farklı sektörlerde çalışan beş tane üst düzey yöneticiden soruların içeriğini ve anlamlarını değerlendirmesi istenmiştir. Üst düzey yöneticiler soruları anlayıp cevap vermede hiçbir zorluk çekmediklerini belirtmişlerdir. Her iki dil arasındaki uyumsuzluklar düzeltilmiş ve yeniden revize yapılmış sorular güvenilirlik ve geçerlilik testlerine tabi tutulmuştur. Son olarak, 10 sorunun örgütte çalışanların kolektif şükranı gösterdiğine karar verilmiştir. Ölçeği oluşturan ifadeler tablo 4.1’de görülmektedir:

Tablo 4.1: Kolektif Şükran Değişkenine Ait İfadeler

1. Kariyer gelişimimizi önemseydiği için firmamıza şükran duyarız.
2. Üst yönetim ile açık ve kolaylıkla iletişim kurmamızı sağladığı için, firmamıza şükran duyarız.
3. Karar verme sürecine katılımımızı cesaretlendirdiği için firmamıza şükran duyarız.
4. Performansımız ile ilgili feedback (geri besleme) sağladığı için firmamıza şükran duyarız.
5. Etik ve ahlaki davranışla ilgili politikaları izlediği için firmamıza şükran duyarız.
6. İstemeyerek hata yaptığımızda bize tolerans gösterdiği için firmamıza şükran duyarız.
7. Fikirlerimizi önemseydiği için firmamıza şükran duyarız.
8. Yaptığımız işleri takdir ettiği için firmamıza şükran duyarız.
9. Çalışanlarımıza arada fark gözetmeden adilce davrandığı için firmamıza şükran duyarız.
10. İhtiyaç ve isteklerimizi önemseydiği için firmamıza şükran duyarız.

4.1.2. Yüksek Kaliteli İlişkiler

Örgütlerde yüksek kaliteli ilişkileri ölçmek amacıyla Carmeli et al. (2009) çalışmalarından uyarlanan 12 soru kullanılmıştır. YKİ, duygusal kapasitesi, gerginlik ve bağlantılar olmak üzere toplam üç boyut ile ölçümlenmiştir. Ölçeği oluşturan ifadeler aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 4.2: YKİ Değişkenine Ait İfadeler

Duygusal Kapasite
1. Çalışanlar birbirlerine duygularını ifade etmede herhangi bir zorluk çekmezler.
2. Firmamızda olumsuz duygularımızı ifade etmekten çekinmeyiz.
3. Firmamızda olumsuz duygular yapıcı bir şekilde dile getirilir.
4. Firmamızda birisi arkadaşlarıyla sorun yaşadığında bilir ki iş arkadaşları onu anlamaya çalışacaktır.
5. Firmamızda yaşadığımız sıkıntıları kimseyi kırmayacak şekilde ifade edebiliriz.
Gerginlik
1. Firmamızda yaşadığımız anlaşmazlıklarla ve çatışmalarla kolaylıkla baş ederiz.
2. Firmamızda yaşadığımız gerginliklerle kolaylıkla baş ederiz.
3. Firmamızda karşılaştığımız baskılarla kolaylıkla baş ederiz.
4. Baskılı ve stresli zamanlarda bile etkin çözümler bulmayı başarırız.
Bağlantılar
1. İş arkadaşlarımızın yeni fikirlerini dinlemeye her zaman hazırız.
2. Yeni işe girenler veya müşteriler gibi geleneksel olmayan kaynaklardan gelse bile çeşitli etkilere hazırız.
3. Çalışma sistemimizi daha verimli ve etkin hale getirebilecek yeni fırsatlara hazırız.
4. Firmamızda farklı insanları aramıza nasıl kabul edeceğimizi biliriz.

4.1.3. Umut

Örgütlerde kolektif umudu ölçmek için Synder et al. (1996) çalışmalarından uyarlanan 6 soru kullanılmaktadır. Ölçeği oluşturan ifadeler tablo 4.3 de yer almaktadır:

Tablo 4.3: Umut Değişkenine Ait İfadeler

1.Firmamızda kendimizi karmaşık bir durumda bulursak, bu durumdan çıkabileceğimiz birçok yol düşünebiliriz.
2.Enerjik bir şekilde iş hedeflerimize ulaşmaya çalışırız.
3.Karşı karşıya kaldığımız problemleri aşmamızın birçok yolu bulunmaktadır.
4.Yaptığımız işlerde kendimizi çok başarılı görürüz.
5.Mevcut iş hedeflerimize ulaşmak için birçok yol düşünebiliriz.
6.Belirlediğimiz iş hedeflerine ulaşırız.

4.1.4. Hizmet Yeniliği

Çalışmada hizmet yeniliğini ölçmek amacıyla Wang ve Ahmed (2004)' den çalışmalarından uyarlanan 5 soru kullanılmaktadır. Ölçeği oluşturan ifadeler tablo 4.4'de yer almaktadır.

Tablo 4.4: Hizmet Yeniliği Değişkenine Ait İfadeler

1.Firmamız hizmet sunumunda genellikle pazarda öncü durumundadır.
2.Yeni hizmetlerimiz genellikle tüketiciler tarafından da orijinal olarak algılanmaktadır.
3.Firmamızın yeni hizmetleri, bizi çoğunlukla rakiplerin karşısında üstün hale getirmektedir.
4.Rakiplerle karşılaştırıldığında son beş yılda firmamız daha yenilikçi hizmetleri pazara sürmüştür.
5.Rakiplerle karşılaştırıldığında firmamız yeni hizmetleri pazara sürmede daha hızlı davranmıştır.

4.1.5. İşletme Performansı

Çalışmada performans çıktıları finansal olarak ele alınmış, Ellinger et al. (2002) ve York and Mire (2004) dan uyarlanan 5 soru ile ölçülmüştür. Ölçeği oluşturan ifadeler aşağıda yer alan tablo 4.5' de görülmektedir:

Tablo 4.5: Performans Değişkenine Ait İfadeler

1.Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.
2.Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.
3.Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.
4.Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.
5.Ciro karlılığı (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.

Çalışma da ayrıca kontrol değişkeni olarak firma yaşı ve firma büyüklüğünün de etkisi araştırılmış ve çalışmaya dâhil edilmiştir.

4.2.Örnekleme Seçimi

Anket oluşturulup sorular yeniden revize edildikten sonra veriler toplanmaya başlanmıştır. Veriler Türkiye’de işletme yüksek lisans eğitimi gören ve hizmet firmalarında çalışan öğrencilere dağıtılmış ve bu anketleri çalıştıkları firmalarda dağıtmaları istenmiştir. İletişime geçilecek öğrenci olarak, firmalarında en az iki yıl deneyime sahip müdür pozisyonunda anahtar bilgiye sahip kişiler seçilmiştir. Bu kişilerin seçilme nedeni büyük resmi diğer çalışanlardan daha iyi görebilmeleri ve örgütte çalışanların bilgilerini, geçmiş deneyimlerini ve örgütün yeniliğe olan bakış açısını diğer çalışanlara göre daha iyi değerlendirebilme yeteneklerinin olmasıdır (Kumar et al., 1993). Ayrıca, yöneticilerin seçilme nedenlerinden biri ise; yöneticilerin tek kaynak ile ilgili olası problemlerin azaltmasıdır. Örneğin, Podsakoff and Organ (1986) yöneticilerin güvenilir ve objektif verilere ulaşabileceğini vurgulamaktadır. Bunun yanında Huber and Power (1985) tek bir anahtar bilgi sağlayıcı seçmenin çok fazla kaynaktan bilgi toplamaktan daha doğru olduğunu belirtmektedirler. Katılımcılar belirlendikten sonra, katılımcılara bu çalışmanın

bilimsel bir amaç için kullanılacağı ve katılımcıların herhangi bir ödül veya prim almayacakları gönüllü olarak bu çalışma da yer alıp almayacakları sorulmuştur. Katılımcılara anket formunda katılımcının kim olduğunu anlamaya dair kişisel bilgilere yer verilmediği, kendi şahısları ve firmaları arasında bir bağlantı kurulamayacağı yeniden hatırlatılmıştır. Ayrıca verilen cevapların kesinlikle gizli tutulacağına ve verdikleri cevapların doğru veya yanlış diye bir kavram olmadığına dair bilgi verilmiştir. Bu gizliliğin sağlanması ile katılımcıların sorulara cevap verirken korkuları olmaması ve motive olmaları hedeflenmektedir (Podsakoff et al., 2003). Bunlara ek olarak, katılımcılara cevap vermek istemedikleri veya kendilerini rahatsız eden sorulara cevap vermek zorunda olmadıkları söylenmiştir.

Bu bilgiler verildikten sonra 320 kişiye bu çalışmaya katılıp katılmayacakları sorulmuş ve 280 kişi çalışmaya katılmayı kabul etmiş ve dağıtılan anketleri cevaplamışlardır. Anketler çapraz kesimli araştırma yöntemiyle oluşturulduğu ve bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait sorular aynı anket içerisinde yer aldığı için, içsel geçerliliği kontrol etmek için, aynı sorulara anketin değişik sayfalarında da yer verilmiştir. Örneğin, “müşterilerin gereksinimlerine rakiplerimizden daha hızlı cevap verebiliriz” sorusu ankette farklı sayfalarda olmak üzere iki kere sorulmuştur. Eğer katılımcılar bu soruya birbirleriyle tutarlı cevaplar vermezse (+/-1), o anket analiz dışında bırakılmıştır. Veriler gözden geçirildikten sonra, tutarsız olan 29 anket analize dahil edilmemiştir. Sonuçta, analize 251 anket ile devam edilmiştir. Analiz dışında bıraktığımız anketler ile kullandığımız anketlerde değişkenlerin ortalamaları, firma büyüklüğü ve katılımcıların yaşları karşılaştırılmış ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Tablo 4.6 verileri analiz ederken kullanılan yöntemleri göstermektedir:

Tablo 4.6: Analiz Yöntemleri

Analizler	
Örneklemin Demografik Özellikleri	Frekans
Ölçeklerin Psikometri Özelliklerinin Test Edilmesi	Faktör Analizi
Bağımsız ve Bağımlı Değişkenler Arasındaki İlişkiler	Korelasyon
Bağımsız ve Bağımlı Değişkenler Arasındaki Nedensel İlişkiler	Regresyon ve Yapısal Eşitlik Modelleri

Örnekleme, katılımcılar (%55) kıdemli çalışan, (%29) departman yöneticileri, kıdemli mühendisler (%10) ve başkan/firma sahiplerinden (%6) oluşmaktadır. Çalışanların görev yaptıkları departmanlar ise finans (%31), pazarlama (%25), insan kaynakları (%23), bilgi teknolojileri (BT) (%10) ve diğer departmanlardan (%11) oluşmaktadır. Örnekleme oluşturan hizmet firmaları ise sağlık (%28), finans (%24), turizm (%15), sigorta (%11), eğitim/danışmanlık (%9), BT firmaları (%7) ve devlet kuruluşları (%6) oluşturmaktadır. Örneklemin özellikleri tablo 4.7, 4.8 ve 4.9’ da belirtilmektedir.

Tablo 4.7: Katılımcıların çalıştıkları firmalardaki konumları

Ünvan	Sıklık	Oran (%)
Başkan/Sahip	15	6
Bölüm Yöneticisi	29	29
Kıdemli Mühendis	27	10
Kıdemli Çalışan	180	55
Toplam	251	100

Tablo 4.8: Katılımcıların çalıştıkları firmalardaki bölümler

Çalıştığı Bölüm	Sıklık	Oran (%)
Finans	75	31
Pazarlama	55	25
İnsan Kaynakları	53	23
Bilgi Teknolojileri (BT)	35	10
Diğer Bölümler	33	11
Toplam	251	100

Tablo 4.9: Firmaların sektörel dağılımı

Firmalar	Sıklık	Oran (%)
Sağlık	53	28
Finans	59	24
Turizm	44	15
Sigorta	31	11

Eğitim ve Danışmanlık	27	9
BT hizmetleri	23	7
Devlet kuruluşları	14	6
Toplam	251	100

4.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Çalışmada Kleijnen, Ruyter and Wetzels'in (2007) çalışmaları izlenerek değişkenler reflektif ölçekler kullanılarak ölçümlenmiştir. Veri toplama aşamasından sonra, ölçeklerin güvenilirlik, tek boyutluluk (unidimensionality), ayırışma geçerliliği (discriminant validity), uyum geçerliliği (convergent validity) değerlendirilme aşamasına geçilmektedir. Tek boyutluluğu değerlendirmek amacıyla Moorman and Miner (1997) ve Bentler and Cho (1988)'nin tavsiyeleri izlenerek, ölçekler teori ile uyumlu olarak iki alt kümeye ayrılmıştır: bu alt kümenin birini pozitif bakış açısıyla oluşturulmuş beş değişken oluşturmaktadır. Bu değişkenler; kolektif şükran, kolektif umut, duygusal taşıma kapasitesi, gerginlik ve bağlantılardır. İkinci alt küme ise örgütsel çıktılardan meydana gelmektedir. Bunlar, hizmet yeniliği ve firmanın finansal performansıdır. Problemlili göstergeler adım adım süreci izlenerek silindikten sonra, yapılan analizler sonucunda beş tane pozitif duygusal değişkenin ve iki tane örgütsel bağımlı değişkeninin kurulan model ile uyumlu olduğunu göstermektedir (($\chi^2(367) = 742.24$, CFI = .94, RMSEA = .06) ve iki bağımlı değişken ($\chi^2(32) = 120.01$, CFI = .96, RMSEA = .10).

Ayırışma geçerliliğini değerlendirmek amacıyla, Bagozzi, Yi and Philips (1999)'da önerdiği iki faktör modeli kullanılmıştır. Ayırışma geçerliliğinde teker teker bütün faktörler arasındaki korelasyon hesaplanmakta, bütünlük için sınırlandırılmaktadır. Sınırlandırılan model orijinal modelle karşılaştırılmaktadır. AMOS 4.0 kullanılarak toplam olarak 42 model değerlendirilmiştir. Her bir modelde meydana gelen ($\Delta\chi^2$) ki-kare değişimi, (sınırlandırılmış ve serbest), istatistiki olarak anlamlıdır, $\Delta\chi^2 > 3.84$ ve faktörlerin ayırışma geçerliliğinin olduğunu göstermektedir.

Bunun yanında, ölçeklerin geçerliliklerini incelemek için yapısal eşitlik modeli (YEM) AMOS 4.0 yazılım programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. En yüksek olabilirlik kestirimi yöntemi (maximum likelihood estimation)

kullanılarak hesaplamalar yapılarak veriyi oluşturan faktörlerin yapısının iyilik indekslerinin değerlendirilmesini sağlamaktadır. Modelin veriyle uyumunu test etmek için Hair et al. takip edilerek (2010), araştırmada ki-kare değeri ve df değeri, bir tane mutlak uyum indeksi (RMSEA), bir tane artmalı uyum indeksi (CFI), bir tane iyilik uyum indeksi (TLI) ve son olarak bir tane kötülük uyumu indeksi (RMSEA) kullanılmıştır. Artmalı uyum indekslerinden biri olan karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) modeldeki gizli değişkenlerin birbirleriyle korelasyona sahip olmadıklarını farz ederek boş model ile var olan modelin uyumunu karşılaştırmaktadır. Genellikle karşılaştırmalı uyum indeksinin eşik değeri .90 olarak kabul edilmekte ve literatür bu değer üstündeki değerlerin iyi uyum sağladığını belirtmektedir (Bentler,1992). Bütün faktörler tek bir doğrulayıcı faktör analizi modeli içerisinde yer almaktadır. Sorunlu olan göstergeler analiz dışında tutulduktan sonra, elde edilen ölçüm modeli ile veriler arasında uyumun iyi olduğu gözlemlenmiştir: $\chi^2_{(681)} = 1386.73$, karşılaştırmalı uyum indeksi (comparative fit index (CFI)) = .92, artmalı uyum indeksi (incremental fit index (IFI)) = .92, Tucker-Lewis indeksi (Tucker-Lewis index (TLI)) = .91, $\chi^2/df = 2.03$, yaklaşım hatalarının ortalama kara kökü and root-mean-square error of approximation (RMSEA) = 0.06. RMSEA değeri için 0.06 iyi bir değer olarak kabul edilmekte ancak 0.06 ve 0.008 değerleri arasındaki değerler ise kabul edilebilir değerler olarak literatürde yer almaktadır (MacCallum, Browne, and Sugawara, 1996; Hu and Bentler, 1999).

Ayrıca, parsimony normalleştirilmiş uyum iyiliği indeksi (parsimonious normed fit index (PNFI)) = .78, eşik değeri olan .70' in üzerinde olduğu görülmektedir. Bunların yanı sıra, tüm göstergelerin, sıralı bir şekilde faktörlerine yüklendiği görülmektedir (en düşük *t*- değeri 2.50). Göstergelerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde faktörlere yüklenmesi yakınsama geçerliliği için destek sağlamaktadır. Tablo 4.10 yapılan analizler sonucu elde edilen indeksleri göstermektedir:

Tablo 4.10: Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksleri

χ^2	χ^2/df	CFI	IFI	TLI	RMSEA	PNFI
1386.73	2.03	.92	.92	.91	0.06	.78

Bununla birlikte göstergelerin standardize edilmiş yüklemeleri de hesaplanmış ve yakınsak geçerliliği test edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen değerler tablo 17'de

gösterilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere tüm ölçümlerin 0.60'ın üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.11: Faktör Yükleri

Değişken	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7
Kolektif Şükran							
KŞ2	0.80						
KŞ3	0,80						
KŞ4	0,88						
KŞ5	0,85						
KŞ9	0,65						
KŞ12	0,76						
KŞ13	0,88						
KŞ16	0,86						
KŞ18	0,78						
KŞ20	0,83						
Duygusal Kapasite							
DK1		0,62					
DK2		0,79					
DK3		0,85					
DK4		0,84					
DK5		0,80					
Gerginlik							
G1			0,89				
G2			0,92				
G3			0,85				
G4			0,80				
Bağlantılar							
B1				0,68			
B2				0,83			
B3				0,81			
B4				0,79			

Kolektif umut							
KU1					0,77		
KU2					0,81		
KU3					0,86		
KU4					0,67		
KU5					0,78		
KU6					0,73		
Hizmet Yeniliği							
HY1						0,86	
HY2						0,91	
HY4						0,89	
HY5						0,85	
HY6						0,86	
İşletme Performansı							
P1							0,76
P5							0,86
P6							0,90
P7							0,88
P12							0,78

Tablo 4.12 değişkenlerin güvenilirliklerini, korelasyon katsayılarını ve örnekleme ilgili tanımlayıcı değerleri (ortalama ve standart sapma) göstermektedir. Tablo 4.12 ayrıca, alfa katsayısı (coefficient alpha), ortalama açıklanan varyans (average variance extracted- AVE) değerleri ve AMOS-tabanlı bileşik güvenilirlik (composite reliability-CR) değerlerini de içermektedir. Bütün değerler Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen değerlerin üstünde veya o değerlerle uyum içerisindedir. Daha sonra, ayrışma geçerliliği için Fornell and Larcker (1981) önerdiği gibi, faktörler arası korelasyon katsayılarının karesi, değişkenlerin her biri için hesaplanan AVE değerinden düşüktür. Bu sonuç, güçlü bir şekilde ölçeklerin tek boyutlu ve yeterli güvenilirlik ve ayrışma geçerliliği gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4.12: Güvenilirlik ve Geçerlilik Katsayıları

Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kolektif Şükran	1	(.81)								
Duygusal Kapasite	2	.45**	(.78)							
Gerginlik	3	.51**	.72**	(.86)						
Bağlantılar	4	.46**	.56**	.54**	(.78)					
Kolektif umut	5	.54**	.57**	.65**	.56**	(.77)				
Hizmet yeniliği	6	.45**	.33**	.43**	.40**	.45**	(.87)			
Finansal performans	7	.38**	.22**	.30**	.34**	.37**	.72**	(.83)		
Firma boyutu (logaritmik)	8	-.25**	-.20**	-.16*	-.06	-.09	.06	.08	--	
Firm yaşı (logaritmik)	9	.23**	.20**	.19**	.05	.01	-.06	-.20**	-.57**	--
Ortalama		3.27	3.21	3.08	3.73	3.61	3.32	3.30	2.74	3.29
Standart Sapma		1.04	.95	.98	.78	.79	1.02	.97	1.06	.01
(AVE)		.66	.62	.75	.61	.60	.77	.70	NA	NA
Kompozit ölçek güvenilirliği		.95	.89	.92	.86	.89	.93	.92	NA	NA
Cronbach's α		.94	.89	.92	.86	.90	.94	.92	NA	NA

4.4. Hipotez Testleri

Literatür araştırması sonucu araştırma modeli ortaya konmuş ve hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Hizmet firmalarında kolektif şükran ve yüksek kaliteli ilişkiler arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Hizmet firmalarında kolektif şükran ve hizmet yeniliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Hizmet firmalarında yüksek kaliteli ilişkiler ve firmanın hizmet yeniliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Kolektif umut seviyesi yükseldikçe, kolektif şükran ve yüksek kaliteli ilişkiler arasındaki pozitif ilişki de artacaktır.

H5: Hizmet firmalarında firmanın hizmet yeniliği ve finansal performans arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Yukarıda yer alan araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modeli kullanarak AMOS aracılığıyla test edilmiştir. Analiz yapılırken, literatürle uyumlu olarak duygusal kapasite, gerginlik ve açıklık değişkenleri arasındaki kovaryans ilişkileri temsil eden parametreler serbest bırakılmıştır. Tablo 4.13’de kolektif şükran, YKİ, hizmet yeniliği ve finansal performans arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.

Tablo 4.13: Yol Modeli

Hipotezler	Yol	Yol Değeri	Sonuç
H1	Kolektif şükran → Duygusal taşıma kapasitesi	.45 ^{***}	Desteklendi
	Kolektif şükran → Gerginlik	.51 ^{***}	
	Kolektif şükran → Açıklılık	.46 ^{***}	
H2	Kolektif şükran → Hizmet Yeniliği	.30 ^{***}	Desteklendi
H3	Duygusal taşıma kapasitesi	-.04	Kısmen Desteklendi
	→ Hizmet Yeniliği	.23 ^{***}	
	Gerginlik → Hizmet Yeniliği	.18 ^{***}	
	Açıklılık → Hizmet Yeniliği		
H5	Hizmet Yeniliği → Finansal Performans	.71 ^{***}	Desteklendi
Kontrol Değişkenleri	Firma Büyüklüğü → Hizmet Yeniliği	.11 ^{**}	
	Firm Yaşı → Hizmet Yeniliği	-.08	

$\chi^2_{(14)} = 37.93$, CFI = .96, IFI = .96, $\chi^2/df = 2.70$, RMSEA = 0.08

* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

Tablo 4.13 incelendiğinde kavramsal modelin veri ile uyum içinde olduğu görülmektedir. Artımsal uyum indeksleri ve karşılaştırmalı uyum indeksleri Hatcher 'in (1994) önerdiği gibi eşik değer olarak görülen 0.9' un üzerindedir. (($\chi^2/d.f.$) Ki-kare ve serbestlik derecesi oranı önerildiği gibi 5'ten küçük bir değerdir. Ki kare ve serbestlik derecesi oranı 2,70 olarak uygun bir uyum göstermektedir. Ayrıca 0.08 olan RMSEA değeri, eşik değer olan 0.05'e yakın olduğu için kabul edilebilir düzeydedir.

Kolektif şükran ve YKİ 'in incelendiği H1 hipotezinde, kolektif şükranın duygusal kapasite ($\beta = .45$ $p < .01$), gerginlik ($\beta = .51$ $p < .01$) ve açıklılık ($\beta = .46$, $p < .01$), ile pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H1 hipotezi desteklenmektedir.

H2 hipotezi incelendiğinde, kolektif şükranın hizmet yeniliği ile arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur, dolayısıyla analizler ($\beta = .30$ $p < .01$) incelendiğinde H2 hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

Yüksek kaliteli ilişkiler ile hizmet yeniliği arasındaki ilişki incelendiğinde, gerginliğin ($\beta = .23$ $p < .01$) ve açıklılığın ($\beta = .18$, $p < .01$) hizmet yeniliği ile aralarında pozitif bir ilişki olduğu ancak, duygusal kapasite ile hizmet yeniliği arasında ($\beta = -.04$ $p > .1$) istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, H3 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Ayrıca, analizler firmanın finansal performansı ile hizmet yeniliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır ($\beta = .71$, $p < .01$), dolayısıyla H5 hipotezi de desteklenmektedir.

Kontrol değişkenleri açısından sonuçlar değerlendirildiğinde ise, firmanın büyüklüğü ile hizmet yeniliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu ancak ($\beta = .11$, $p < .05$), firma yaşı ile hizmet yeniliği arasında istatistiki olarak anlamlı bir etki olmadığı ortaya çıkmaktadır ($\beta = -.08$ $p > .1$).

Son olarak, Tablo 4.14, yapısal eşitlik modeli kullanarak elde edilen sonuçları göstermektedir. Bu sonuçlara göre; kolektif şükran, duygusal taşıma kapasitesindeki değişimin ($R^2 = .20$) %20'sini, gerginlikteki değişimin %26'sını ($R^2 = .26$) ve açıklıktaki değişimin %21'ini ($R^2 = .21$) açıklamaktadır.

Kolektif şükran, yüksek kaliteli ilişkilerin değişkenleri ve kontrol değişkenleri hizmet yeniliğindeki değişimin %34'ünü ($R^2 = .34$); pozitif duygular ve hizmet yeniliği ise firmanın finansal performansının %52'sini ($R^2 = .52$) açıklamaktadır.

Kolektif umudun ılımlaştırıcı (moderate) etkisinin değerlendirildiği H4 hipotezi için, çoklu hiyerarşik regresyon kullanılmıştır (Irwin and McClelland,2001). Çoklu bağlantı ihtimali düşünülerek, Aiken and West (1991)'in önerdiği şekilde doğrusal regresyonu uygulamadan önce şükran ve umut değişkenlerin ortalama merkezi (mean center) alınmıştır. Çoklu bağlantı seviyesini değerlendirmek amacıyla tolerans ve varyans etkileme faktörü (variance inflation factor-VIFs) hesaplanmış ve bulunan değerlerin istenilen değerler arasında olduğu görülmektedir ($VIF \leq 10$) (Neter et al.,1996). Tablo 4.14 incelendiğinde kolektif umudun, kolektif şükran ve duygusal taşıma kapasitesi ($\beta = .10$ $p < .1$) ve gerginlik ($\beta = .12$ $p < .05$) arasındaki ilişkiyi pozitif olarak ılımlaştırıcı etki ettiği görülmektedir. Fakat kolektif umudun kolektif şükran ve ilişkiler arasındaki ilişki de ise herhangi bir ılımlaştırıcı etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($\beta = .02$ $p > .1$). Dolayısıyla H4 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Tablo 4.14: Kolektif umudun ılımlaştırıcı etkisi

	Duygusal Taşıma K.		Gerginlik		Açıklılık	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
Ana etki						
Kol. şükran	.20***	.19***	.23***	.22***	.15***	.15***
Kol. umut	.47***	.50***	.53***	.57***	.57***	.58***
Etkileşim etkisi						
Şükran*umut		.10*		.12**		.02
R ²	.36	.37	.46	.48	.44	.44
R ² _{adj}	.35	.36	.46	.47	.43	.43
ΔR^2	.36	.009*	.46	.014**	.44	0
F	69.63***	48.01***	108.23***	75.97***	98.11***	65.27***

* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

Note. Regresyon katsayıları standardize edilmiştir.

5. TARTIŞMA, SONUÇ ve YORUMLAR

Çalışmanın son bölümünü oluşturan tartışma, sonuç ve yorumlar bölümünde bir önceki bölümde kantitatif olarak elde edilen bulgular değerlendirilecektir. Çalışmanın genel olarak literatürde dolduracağı boşluk üzerine vurgu yapıp, çalışmanın katkısı vurgulanacak, teori ve uygulamaya yönelik çıkarımlar ortaya konacak, gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulacak ve son olarak çalışmanın kısıtları üzerinde durulacaktır.

5.1. Tartışma ve Yorumlar

Bu çalışma hizmet yönetimi literatürüne kolektif şükran ve umut, yüksek kaliteli ilişkiler, firmanın hizmet yeniliği ve finansal performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir model sunarak katkıda bulunmaktadır. Çalışma araştırmacı ve yöneticilerin pozitif duygular ve hizmet yeniliği arasındaki ilişkiyi gözünde canlandırabilmesi ve anlayabilmesi için kolektif şükran, kolektif umut ve YKİ'e vurgu yaparak hizmet firmalarında yeniliğin nasıl etkilendiğini ortaya koyan bir taslak ortaya koymaktadır. Bu çalışma ile şükran duygusunun bireyler arasında nasıl doğduğu, nasıl kolektif hale geldiği, nasıl ölçümlendiği ve örgütlere sağladığı katkılar açıklanmaktadır.

Bu çalışma aynı zamanda gelişmekte olan bir alan olarak pozitif örgütsel bilime kavramsal ve ampirik tabanlı bir biçimde pozitif duyguların (şükran ve umut) ve pozitif ilişkilerin (YKİ) hizmet sektöründe nasıl uygulanacağı hakkında yol göstererek katkı sağlamaktadır.

Bu çalışma ilk olarak kolektif şükranın bireylerle ilişki kurmasında, var olan ilişkileri ilerletmesinde, birbirleriyle bağlarını güçlendirmesinde ve hizmet geliştirme çabaları içerisinde karşılıklı olarak tavsiye alıp vermeyi devamlı olarak sağlamasındaki rolünü ampirik olarak göstermektedir. Bulduğumuz bulgular kolektif empati geliştirme sırasında bireylerin pozitif duygu durumlarının rolünü anlayabilmemiz için öneme sahiptir (Lilus et al., 2011). Geçmiş çalışmalar empati üzerine odaklandıklarında, empatinin ilgi gösterme davranışları (Rego et al., 2010), iş tatmini ve performans (Sadri et al.,2011) ve proje performansları gibi çeşitli faktörler üzerindeki etkisini incelemekte ancak kolektif empati geliştirme üzerine fazla odaklanmamaktadır. Bu çalışma ile kolektif empatinin geliştirilmesinde kolektif şükranın öncül rol oynayabileceği belirtilmektedir. Bulduğumuz bulgular aynı

zamanda kolektif şükranın karmaşıklık, stres veya baskı yönetimi gibi hem uygulama da hem de yönetim biliminde üzerinde sıklıkla durulan konularda rol oynayabileceğini göstermektedir. Geçmiş çalışmalar, çalışanların örgütlerde pozitif duyguları yönettiklerinde iş ile ilgili baskılarla daha iyi baş edebildiklerini göstermektedir (Lazarus, 2003b). Bu çalışma ile, hizmet yeniliği kapsamında kolektif şükranın stresli durumlar ile baş edebilme konusunda çok önemli bir temel teşkil ettiği ve stresli durumları yorumlarken pozitif duygu çerçevesinde yorumlandığı ampirik olarak ortaya konmaktadır. Bunlara ek olarak, bu çalışmanın sonuçları YKİ'lerin bir parçası olarak bireyler arasındaki farklılığın algılanmasında kolektif şükranın sahip olduğu etkiyi vurgulamaktadır. Örneğin geçmiş çalışmalar (Ostergaard, et al.,2011) kişiler arasındaki çok fazla çeşitliliğin kurulan ilişkilere zarar vereceğini göstermektedir. Fakat çalışma sonuçlarının da belirttiği gibi bireyler arasındaki ilişkide var olan çeşitliliğin zararlı etkileri kolektif şükran ile azaltılabilmektedir.

İkinci olarak, bu çalışma kolektif şükranın firmanın hizmet yeniliği ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu ampirik olarak kanıtlamaktadır. Eğer çalışanlar, yaptıkları görevden dolayı takdir ediliyorsa, üst yönetim ile açık iletişime sahipse ve örgütsel karar verme sürecine katılıyorsa çalışanlar firmalarına karşı şükran duymaktadırlar. Çalışanların duydukları bu şükran duygusu ise firmanın hizmet yeniliği faaliyetlerine daha fazla çaba harcamasına ve daha sıkı bağlarla bağlanmasına neden olmaktadır. Bir anlamda, kolektif şükran yeni hizmet geliştirme ve yeni hizmeti uygulama açısından firmalara bir yol göstermekte, bir çerçeve çizmektedir. Aynı zamanda, bu çalışma hizmet geliştirme çabaları içerisinde estetik duyguların rolünün önemine de vurgu yapmaktadır. Geçmiş çalışmalar, şükranın huşu (awe) ve gurur (pride) gibi estetik duygularla ilişki içerisinde olduğunu ve bu durumun kişilerde güzellik ve memnuniyet deneyimlemesine neden olduğunu belirtmektedir. Aslında, hizmet yeniliğinde göz önünde bulundurulması gereken en önemli konulardan biri güzellik ve sanatın dolayısıyla estetiğin hizmet yeniliği sürecine dahil edilmesi gerekliliğidir (Ostrom et al., 2010). Kolektif şükran teşvik edilerek, bireyler estetik düşünmekte ve kendi sahip oldukları deneyimlerde pozitif anlamlandırma yapmaktadırlar. Bu durum ise, hizmet yeniliğini elde edebilmek için yaratıcı farklı bakış açıları ve mutluluk hissi vererek düşünme motivasyonu sağlamaktadır.

Üçüncü olarak, bu çalışma kişilerin birbirleriyle bağlantılı olduklarında, yani birbirleriyle sağlıklı bir şekilde iletişim halinde olduklarında, yeni fikirlere açık ve

cevap verici olduklarını, farklılıkları kolayca kabul edebildiklerini, karmaşa ve baskılarla iyi bir şekilde baş edebildiklerini ortaya koymaktadır. Bu durum ise çalışanların pazarda daha hızlı ve daha iyi bir şekilde yeni hizmet geliştirip bunu uyguladıklarına işaret etmektedir. Elde edilen bulgular, yenilik faaliyetlerinde çalışanlar arası kurulan ilişkiler başarı için kritik değer taşımamakta, ancak kurulan ilişkinin kalitesinin kritik değer taşımakta olduğunu göstermektedir. Geçmiş çalışmalar çalışanlar arasında kurulan kaliteli ilişkilerin faaliyete geçme ve çevreden gelen etkilere cevap verme konusunda daha fazla canlılık, ortaklık ve enerji ile ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Dutton and Heaphy,2003). Bu çalışma ise kaliteli ilişkilerin yeni fikirler yaratarak, tansiyon ve stresi azaltarak, pozitif ve negatif duyguların rahatça ifade edilmesini sağlayarak firmanın hizmet yeniliği çabalarını ilerleteceğini ortaya koymaktadır.

Dördüncü olarak, bu çalışma kolektif şükran ve YKİ arasındaki ilişkide kolektif umudun oynadığı önemli rol üzerine odaklanmaktadır. Araştırma sonuçları göstermektedir ki, umutla etkileşim içinde olan şükran seviyesi yükseldikçe, çalışanlar arasında şükran ile duygusal kapasite ve gerginlik arasındaki ilişki de artmaktadır. Bu nedenden dolayı, çalışanlar işle ilgili hedeflerini enerjik bir şekilde takip ederken, problemlerle başa çıkabilmekte ve işlerini başarılı bir şekilde tamamlayacaklarını hissedebilmekte, firmalarına karşı duydukları şükran karmaşa ve baskılarla baş edebilme yeteneklerini etkilemekte, kolektif empati gelişimlerine katkıda bulunmakta ve sahip oldukları hisleri yapıcı bir şekilde ortaya koymaktadırlar. Bu çalışma aynı zamanda kolektif umudun kişilerin kendi sahip oldukları yetenek algısını şükran ve YKİ bağlayarak ilerletmektedir. Bir bakıma, bulgular, meslek ve iş ile ilgili faaliyetler için örgütlerde çok önemli rollere sahip kolektif yetkinlik veya yetki gelişiminin rolü üzerine de vurgu yapmaktadır (Vila et al., 2014). İlginç bir şekilde, çalışmanın sonuçları kolektif umudun kolektif şükran ve bağlantılar arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı etkisinin olmadığını göstermektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde, YKİ'n değişkenleri arasındaki kovaryans değerlerine göre, kolektif umut şükran ve duygusal dikkat ve gerginlik değişkenleri vasıtasıyla ılımlaştırıcı etkiye sahip olmaktadır.

Son olarak, yenilik literatürü incelendiğinde hizmette yeniliğin çeşitleri hakkında birçok veri olmasına rağmen, hizmet yeniliğinin özellikle firma seviyesinde ekonomik etkilerini araştıran çalışmalara çok fazla rastlanmamaktadır. Bu durum hem akademik hem de yönetsel açıdan üzücü bir durumdur. Caineli et al.

(2004;2006) çalışmaları hizmet yeniliği ve finansal performans üzerine vurgu yapmasına rağmen çalışmalar güncel değildir. Günümüzde her an değişen ekonomik ve sosyal şartlardan dolayı, özellikle hizmet yeniliğinin ülke ekonomileri üzerindeki pozitif etkisinin son yıllarda ivme kazanmasından dolayı çalışma önem arz etmektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre uygulayıcılara dönük birçok çıkarım yapılmıştır. Birinci olarak bu çalışmanın sonuçlarına göre, örgütlerde etkin hizmet geliştirme faaliyetlerini başarmak ve kişiler arasında yüksek kaliteli ilişkilerin kurulmasını sağlamak adına yönetim kolektif şükranın gelişimini kolaylaştırmalıdır. Temel duygular (discrete emotions) kolektif olarak deneyimlenebilen duygulardır (Hu and Kaplan;2014). Şükran kolektif bir duygu olarak ele alındığından firmanın çalışanına karşı vermiş olduğu teşvikler, cesaretler veya ödüller sonucu çalışan şükran duygusu ile daha fazla gönüllü olarak firmanın faaliyetlerine katılacak kendi zamanını örgüte katkı sağlamak için kullanacaktır. Yöneticinin takıma karşı övgü dolu yaklaşımlarda bulunması veya örgütün sahip olduğu politikalar kolektif olarak şükran duygusunun deneyimlenmesine neden olabilir (Hu and Kaplan;2014). Minnettar çalışan kendini örgüte karşı daha fazla sorumlu hissedecektir. Çalışanlarda şükran duygusunun ortaya çıkarılabilmesi için, yönetim seminerler düzenlemeli veya özel programlar yaratmalı ve yöneticiler ve iş arkadaşları arasında karşılıklı güven ve itimadı arttırmak için iş sonrası toplantılar (görüşmeler) düzenlenmelidir. Yönetim aynı zamanda herkese açık bir şekilde çalışanın çabalarını nasıl takdir edip ne kadar değer verdiğini göstermelidir. Çalışan performans değerlendirme süreci içinde objektif olarak değerlendirilip örgüte sağladığı olumlu katkılar veya kazandığı başarılarından dolayı olumlu bir geri bildirim almalı takdir edildiğinin farkına varmalıdır. Yönetim şükran duyan çalışanlarını izlemeli ve diğer çalışanlar için onların rol model olmasını sağlamalıdır.

İkinci olarak, yönetim çalışanlar arasında YKİ güçlendirmek ve ilerletmek için eğitim ve geliştirme programları kullanılmalıdır, çalışanların rahatça pozitif ve negatif duygularını gösterebileceği bir iş ortamı sağlamalı ve çalışanların duygularını paylaşıp açık bir şekilde iletişim kurabildiği bir atmosfer yaratmalıdır. Yönetim aynı zamanda aktif ağlar yaratmalı ve çoklu bağlantılar sağlayıp çok fazla hiyerarşiden ve dikey seviyelerden kaçınan bir yapı sağlamalıdır. İlerleyen zamanlarda yönetim ortak bir dil ve örgütün bütün üyeleri tarafından bilinen hikayeler yaratmalı ve çalışanlar arasında pozitif ilişkiler inşa etmelidir. Örgüt üyeleri tarafından kullanılan ortak dil

ve/veya hikayeler özellikle örgüte yeni katılanların kabul edilmesi ve onların uyum sürecine yardımcı olmaktadır.

Üçüncü olarak, yönetim örgüt içerisinde kolektif umudun oluşturulmasını sağlamalıdır. Örgütler ve yöneticiler çalışanların öğrenmelerine ve kişisel olarak kendilerini geliştirmelerine fırsatlar yaratarak, çalışanlar arasında veya lider ve takipçileriyle pozitif ilişkiler kurmasına olanak sağlayarak, çalışanların adalet algısını arttırarak, aile ve iş yaşamı dengesinde yardımcı olarak ve bulunduğu örgütsel çevrede merhamet, güven gibi erdemlere vurgu yaparak çalışanlar arasında umut aşılabilir (Rego et al., 2014). Bunu yapabilmek için, yönetim ortak hedef ve değerler geliştirmelidir. Yöneticiler veya liderler çalışanları büyüleyici ve onları enerjik yapabilecek bir vizyon oluşturmalıdır. Yöneticiler çalışanlara net bir vizyon çizebilirse çalışan da bu vizyona ulaşmak için umutlu çalışmaya başlayacaktır. Tıpkı bitkilerin gelişmek için güneşi takip etmesi gibi çalışanlarda bu vizyonu takip edecektir (Bright and Cameron,2008). Yapılan çalışmalar (Peterson and Luthans; 2003) umutlu liderlerin çalışanlar üzerindeki pozitif etkisini ortaya koymaktadır. Umutlu liderlerin çalışanların iş tatminini, çalıştıkları bölüm içindeki performansını ve işe devam etme durumunu pozitif olarak etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle insan kaynakları uzmanları yönetici seçimlerinde umudu bir seçme aracı olarak kullanabilir. Özellikle kriz zamanlarında veya baskının yoğun olduğu iş ortamlarında yöneticinin umutlu olması ve çalışanlarına umut aşılabilmesi çalışan performansı üzerinde olumlu etki yapacaktır.

Dördüncü olarak, yapılan araştırma çalışanların örgüte bağlı kalmalarını sağlamak için uygulayıcılara yol gösterici niteliktedir. Günümüz iş hayatında çalışanları firmaya bağlı tutmak çok zordur. Çalışanlar çok hareketli olduklarından, sınırlar ötesinde bile iş değiştirmekten çekinmemektedirler. Çalışanların firmalarından ayrılması firmalar için maddi ve manevi kayba yol açmaktadır. Günümüzde örgütler çalışanları maddi teşvikler yerine daha güçlü bağlarla örgüte bağlamanın yollarını aramaktadır. Şükran içsel ve güçlü bir duygu olduğundan kişilerin çalıştıkları örgüte karşı sadakat geliştirmelerini sağlayabilir.

Beşinci olarak, pozitif olay ve/veya duygulara önem verme örgütte beklenmeyen pozitif çıktılara neden olabilir. İnsanlar doğaları itibaiyle olumsuz olayları algılamaya, olumsuz duyguları hatırlamaya daha yatkındırlar. Eğer örgütler pozitif duyguları açığa çıkarıp bu durumu tersine çevirebilirse örgütlerde hem bireysel hem de örgütsel pozitif çıktılarda artış olacaktır. Bunun için yönetim performans

değerlemesi yerine performans yönetimi yapmalı ve hataları düzeltmenin yanında çalışanların yaptıkları işler ile ilgili pozitif geri dönüşler yapmalıdır. Özellikle başarıların üzerine odaklanıp, başarıları kutlamak çalışanlara cesaret vermekte ve bunun sonucunda çalışanlar ise daha yaratıcı ve yenilikçi olma konusunda motive olmaktadır.

Son olarak çalışmanın uygulayıcılara diğer bir katkısı ise kolektif şükranın, umudun ve YKİ'nin çalışan sağlığına olan etkisidir. Yapılan çalışmalar pozitif duyguların ve pozitif ilişkilerin bireylerin fiziki ve psikolojik sağlıklarında önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Eğer çalışanlar arasında şükran ve umut duygusunun oluşumu sağlanıp, pozitif ilişkilerin kurulması güçlendirilirse firmalar sağlıklı çalışanlara sahip olacak, bu durumda her yıl sağlık problemlerinden dolayı uğradıkları maddi ve manevi maliyeti en aza indirmelerine olanak sağlayacaktır.

5.2.Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

5.2.1.Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışma bazı metodolojik kısıtlara sahiptir. Özellikle, çalışmamız ortak yöntem sapmasına (common method bias) çok meyillidir. Çünkü yapılan anket çalışmasında bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait sorular aynı ankette dağıtılmış ve katılımcılar sorulara aynı zamanda cevap vermiştir. Bu problem, Harman'nın tek faktör testi ile kontrol edilmiştir (Podsakoff and Organ, 1986). Döndürülmemiş temel bileşenler analizinin sonuçları (unrotated principal component analysis) göstermektedir ki ortak yöntem varyansı (common method variance) bir problem teşkil etmemektedir. Çünkü toplam varyansın %73.05'ini açıklayan ve öz değeri (eigenvalues) 1'den yüksek olan birden fazla faktör bulunmaktadır.

Ayrıca, kesitsel tasarım kullanılarak hazırlanmış olan anket bu çalışmaya ait başka bir kısıtası göstermektedir. “Anket çalışması (surveying) doğal çevredeki araştırmalar için büyük ve gelişmekte olan bir alan olmasına rağmen” kullandığımız yöntem (sadece anket yöntemi) örgütlerde doğası niteliğiyle dinamik bir olgu olan duygu oluşumu ve dalgalanması açısından objektif sonuçlar sağlayamayabilir. Fakat

şunu belirtmemiz gerekir ki, kesitsel bir çalışma alanı olarak bu çalışma birçok gelecek araştırma için delil sağlayacaktır. Gelecekte yapılacak boylamsal bir araştırma çalışmanın bu kısıtına çözüm olabilir. Yapılacak olan boylamsal çalışma şükran, YKİ ve umut arasındaki ilişkinin zamanla nasıl gelişeceği hakkında bilgi verici olacaktır.

Çalışmanın diğer bir kısıtı da çalışmanın genellebilirliğidir. Çalışma Türkiye’de hizmet sektöründe yani ulusal ve özel bir bağlamda gerçekleştirilmiştir. Gelecek araştırmacıların çalışmalarını sonuçlarını başka bir kültür veya sektörde çalışırken genelleme yapmadan önce bu kısıtı göz önüne alması gerekmektedir.

5.2.2. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu araştırmanın birçok yeni araştırma için teşvik edici rol oynayacağını düşünmekteyiz. Örneğin, örgütsel dayanıklılık, erdemlilik, pozitif psikolojik sermaye, bağışlama, merhamet, tutku, eğlence, cesaret ve karşılılık gibi diğer pozitif örgütsel değişkenlerin yeni hizmet geliştirme faaliyetlerinde oynadığı rol araştırılabilir. Ayrıca, araştırmacılar gelecek çalışmalarda kolektif şükran, umut ve YKİ’n öncül ve sonuçlarını araştırarak çalışmayı genişletebilir. Örneğin gelecek çalışmalar, hangi insan kaynakları politikalarının ne şekilde kolektif şükranı etkileyeceğini, çoklu hedeflerin, öğrenme ve deneysel teşviklerin, psikolojik güvenin ve örgütsel sembollerinin kullanmanın kolektif umudu geliştirme konusunda nasıl rol oynayacağını ve hangi bilgi teknolojilerinin ve değişik örgütsel yapıların ve kültürlerin YKİ kurulmasını nasıl kolaylaştıracağını araştırabilir. Bunlara ek olarak, araştırmacılar, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve sadakati, çalışanların yaratıcılığı, öğrenme ve bağlılığı üzerinde pozitif duyguların önemini araştırabilirler.

Gelecek araştırmalar hastane, otel veya proje takımları gibi özel hizmet firmalarında pozitif duyguların rolünü araştırabilir. Bu çalışmada, biz araştırma modelimiz için kolektif umudu ılımlaştırıcı değişken olarak kullandık. Gelecek çalışmalar çevresel belirsizlik ve türbülanslı firmaların hizmet yeniliği ve pozitif duygular arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı rolünü araştırabilir.

Çalışmanın beklenemeyen bir sonucu da olabilir. Özellikle boylamsal çalışmalarda aşırı şükranın yaratacağı etkiler gözlemlenmekte ve çalışanlar üzerinde bıkkınlık yaratıp yaratıcılığı azaltabilme ihtimali test edilmelidir. Genellikle örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda simetrik bir girdi çıktı ilişkisi bulunmaktadır.

Pozitif duygular pozitif örgütsel çıktılara neden olurken negatif duygular olumsuz örgütsel çıktılara neden olmaktadır. Ancak, Lindebaum and Jordan'nın (2012) üzerinde vurgu yaptığı gibi temel duygular farklı bağlamlarda beklenen sonuçtan farklı sonuçlara neden olabilir. Yani pozitif bir duygu örgütte istenmeyen bir çıktıya neden olabileceği gibi negatif bir duyguda örgütte arzu edilen olumlu bir çıktıya neden olabilir. Pozitif duygular olarak sınıflandırılan şükran ve umudun örgütlerde negatif çıktılara neden olacağı gelecek çalışmalar için araştırma sorusu olabilir. Bu araştırma sorusu hem uygulayıcılar hem de teorisyenler için ilgi çekici olacaktır. Örneğin, kolektif şükranın olası olumsuz etkilerinden biri de çalışanı tembelliğe itip performansında azalma olmasına neden olabileceğidir. Bireylerin içsel olarak şükran eğiliminin olması ve koşulsuz şükran duyuyor olması yaratıcılığını engelleyerek çalışanın ilerlemesine engel olabilmektedir. Kolektif şükranın olumsuz etkilerinden biri de strestir. Çalışan yapılan iyiliğe karşılık verebilmek için stresli bir şekilde çalışmakta ve performansı olumsuz bir şekilde etkilenebilir. Yapılan çalışma da kolektif şükranın örgütlere sağlayacağı pozitif çıktıları ortaya koyulmakla birlikte gelecek çalışmalar kolektif şükranın iş bırakma eğilimi, işe gelmeme gibi negatif çıktılar üzerindeki etkisini de incelemelidir.

Çalışmanın metodolojik olarak boyamsal incelenmesinin diğer bir nedeni de pozitif duyguların negatif duygular gibi oluşumunun net ve hızlı olmamasıdır. Negatif duyguların oluşumu daha hızlı ve çıktıları pozitif duygulara göre daha nettir. Fakat pozitif duygular zamanla daha iyi olgunlaşmakta ve sonuçları da daha dolaylı olarak oluşmaktadır.

Gelecek çalışmalarda farklı metodolojiler izlenerek şükran derinlemesine çalışılabilir. Örneğin günlük ve vaka analizleri yöntemleri kullanılarak kolektif şükranın çalışanların iş yapma şekillerini ve liderlik tarzlarını nasıl etkilediği araştırılabilir.

Ayrıca bu çalışmada şükran kolektif olarak kavramsallaştırılmış ve örgütsel seviyede ölçümlenmiştir. Gelecek çalışmalarda çalışanların şükran duyguları bireysel düzeyde ölçülüp çalışanların iş arkadaşlarına veya liderlerine karşı duydukları şükranın öncülleri ve çıktıları incelenebilir. Örgüte duyulan şükran ile lidere duyulan şükran için farklı ölçek geliştirilmesi gerekliliği gelecek çalışmalarda incelenmelidir.

Bu çalışmada şükranın örgütsel çıktıları üzerinde durulmuştur. Gelecek çalışmalarda şükranın öncülleri ve sonuçları araştırılabilir. Örgütsel düzeyde yeni bir

kavram olduğundan şükranın öncüllerinin araştırılıp, nitel ve nicel verilerle ampirik olarak test edilmesi örgütsel davranış alanında bir katkı sağlayacaktır.

Şükran her dinde üzerinde durulan ve insanlar arasında günlük hayatta çok fazla deneyimlenen bir duygu olmasından dolayı özellikle küresel firmalarda farklı dinlere mensup olan çalışanlar arasında oluşmakta olan şükran duygusunun öncülleri ve çıktıları arasındaki farklar gelecek çalışmalarda incelenmelidir. Örneğin daha dindar olup şükran eğilimi içsel olarak yüksek kişilerin örgütlerde şükran bakış açısı değerlendirilip, dindar olmayan veya içsel olarak şükran duygusuna karşı eğilimi olmayan kişilerin iş yapma şekilleri arasındaki farklılığın araştırılması gerekmektedir.

Gelecek araştırmalarda, çalışanların şükran deneyimlerinin örgüt içerisinde sahip oldukları hiyerarşik seviyeler arasında farklılık gösterip göstermeyeceği de araştırılmalıdır. Alt kademelerde çalışanların örgüte duydukları şükran ile üst yöneticilerin duydukları şükran arasında fark olup olmadığı incelenip teori ve uygulayıcılara ışık tutulması gerekmektedir. Ayrıca kolektif şükran aile şirketleri ve kurumsal şirketler arasında farklılık gösterip göstermediği de gelecek araştırmalarda incelenmelidir.

Gelecek çalışmalarda şükran farklı boyutlarda incelenebilir. Bu çalışmada şükran tek boyutlu olarak ele alınmıştır, ancak kolektif empati gibi kavramsallaştırılarak (Akgün et al.,2015) kolektif şükranın bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları ele alınmalıdır. Bu çalışmada duygusal bir durum olarak incelenen şükran duygusu içten gelen bir eğilim olarak incelenerek kişilerin örgütlerine karşı duydukları şükran duygusu yoğunluk, sıklık ve kapsam olarak (Emmon et al.,2003) araştırılmalıdır.

İlaveten bu çalışma da kolektif şükran ve kolektif umut pozitif duygu olarak kavramsallaştırmaktadır. Gelecek çalışmalar şükranı erdem olarak kavramsallaştırıp şükranın tampon görevi (buffering) ve tamamlayıcı (amplifying) etkileri üzerine odaklanabilir. Özellikle firmaların küçülme veya kriz durumlarında çalışanlar arasında meydana gelen stresle başa çıkabilmek için kolektif şükran ve umudun tampon görevi görüp görmeyeceği araştırılmalıdır.

Son olarak ise örgütlerde umutlu insanlar hedeflere ulaşmada daha kararlı ve mücadeleci olduklarından, çevresel değişimlere uyum gösterme seviyeleri yüksek olduğundan, takım halinde çalışmaya kolay uyum gösterdiklerinden ve görevlerini yerine getirirken daha az kaygıya sahip olduklarından özellikle günümüzün stres

dolu çevresel ortamında daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma da umudun sadece ılımlaştırıcı etkisinden bahsedilmektedir. Gelecek çalışmalarda umudun öncüllerini, nasıl devamlı hale getirileceğini ve örgütsel çıktılar üzerindeki direkt rolleri üzerine araştırmalar yapılabilir.

Sonuç olarak, bu çalışmada çok fazla üzerinde durulan fakat hizmet literatüründe az dikkat çekmiş bir konu olan pozitif duyguların hizmet yeniliği üzerinde oynadığı rol üzerinde durduk. Kolektif şükran ve umudu kavramsallaştırıp, aralarındaki ilişkiyi test ederek karşılaşılan zorlukların üstesinden gelebilmek için enerjilerini ve sahip oldukları kaynakları nasıl kullanacakları konusunda hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara ışık tuttuk.

KAYNAKLAR

Aas,T.H., Pedersen, P.E., (2011), “The impact of service innovation on firm-level financial performance”, *The Service Industries Journal*, 31,(13), 2071–2090.

Adams V.H., Synder C.R., Rnad K.L., King, E.A., Sigman, D.R., Pulvers, K.M. (2002), “Hope in the workplace”, In R.A. Giacolene, C.L. Jurkiewicz Editors, “Handbook of workplace spirituality and organizational performance (367-377), New York: Sharpe.

Adıgüzel O., Öztürk U.C., (2011), “Örgütsel değişim sürecindeki iki reformsal kavramın melezlenmesi: Süreç danışmanlığında olumlu sorgulama yaklaşımı”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, Sayı:13, 119-144.

Adler M.G., Fagley N.S. (2005), “Appreciation: Individual differences in finding value and meaning as a unique predictor of subjective well-being”, *Journal of Personality* 73, 1, 79-114.

Aiken, L.S., West, S.G., (1991), “Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions”, Sage Publications, Newbury Park.

Akgün A.E., Keskin H., Günsel A., (2009), “Bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler” Eflatun Yayınevi, Ankara.

Akgün A.E., Keskin H., Byrne J., (2009), “Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis” *Journal of Engineering Technology Management*, 26, 103–130.

Akgun A.E.,Keskin H.,Byrne C.J., Gonsel A., (2011), “Antecedents and results of emotional capability in software development project teams”, *Journal of Product Innovation Management*, 28, 957-983.

Akgun A.E.,Keskin H., Cebeci A.Y., Doğan D., (2015), “Antecedents and consequences of collective empathy in software development project teams”, *Information and Management*, 52, 247-259.

Anderson, J.C., Gerbing, D.W., (1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach”, *Psychological Bulletin*, 103: 411-423.

Anderson A. R., Espinosa M., Suanes A. M., (2011), “Innovation in services through learning in a joint venture” , *The Service Industries Journal* 31,(12), 2019–2032.

Argyris C., Schön D., (1978), “Organizational learning: A theory of Action Perspective”, Addison-Wesley, Reading, MA.

Ashforth B.E., Humphery R.H. (1995), “Emotion in the Workplace : A Reappraisal”, *Human Relations*, 48, (2), 97-125.

Avey J.B., Wernsing T.S., Luthans F., (2008), "Can positive employees help positive organizational change? impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44, (1), 48-70.

Avlonitis G.J., Papastathopoulou P. G., Gounaris S. P., (2001), "An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios", *The Journal of Product Innovation Management*, 18, 324-342.

Bacon F.R., Butler T. W., (1981), "Planned innovation" Ann Arbor MI: University of Michigan Press.

Bagozzi, R., Yi, Y., Phillips, L.W., (1991), "Assessing Construct Validity in Organizational Research", *Administrative Science Quarterly*, 36, 421-458.

Bartlett M. Y., Condon P., Cruz J., Baumann J., Desteno D., (2012), "Gratitude: Prompting behaviours that build relationships", *Cognition & Emotion*, 26, (1), 2-13.

Baron J. N., (2013), "Empathy wages?: Gratitude and gift exchange in employment relationships" *Research in Organizational Behavior* 33, 113–134.

Barras R., (1986), "Towards a theory of innovation in services", *Research Policy*, 15, 161-173.

Baker W., Dutton J., (2007), "Enabling positive social capital in organizations" In: J. Dutton, B. R., Ragins Editors, "Exploring Positive Relationships at Work Building a Theoretical and Research Foundation" , Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, New Jersey.

Baumrind, D. (1998), Reflections on character and competence. In A. Colby, J. James, & D. Hart (Eds.), *Competence and character through life* (pp. 1–28). Chicago: The University of Chicago Press.

Bentler, P.M., Cho, C.P., (1988), "Practical Issues in Structural Modeling". In: Long, J.S. Editors, "Common problems/proper solutions: Avoiding error in quantitative research", Sage Publications, Newbury Park, pp. 161-192.

Blau P. M., (1964), "Exchange and power in social life", New York: John Wiley.

Bono J.E., Glomb T.M., Shen W., Kim E., Koch A.J., (2013), "Building positive resources: Effects of positive events and positive reflection on work stress and health", *Academy of Management Journal* 56, (6), 1601-1627.

Buller P.F., McEvoy G., (2012), "Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight", *Human Resource Management Review*, 22, 43-56.

Brands R. A., (2013), "Cognitive social structures in social network research: A review" *Journal of Organizational Behavior*, 34, 82,103.

Branscombe N.R., Spears R., Ellemers N., Doosje B., (2002), "Intragroup and Intergroup Evaluation Effects on Group Behavior", *Personality and Social Psychology Bulletin* 28,(6), 744–753.

Brief A.P., Motowidlo S.J., (1986), "Prosocial organizational behaviors", *Academy of Management Review*, 11 (4) 710-725.

Bright, D.S., Cameron, Kim L. (2008), "Positive organizational change: What the field of POS offers to OD practitioners" In J. Stavros, W. J. Rothwell, & R. Sullivan (Eds), *Practicing organization development: A guide for consultants*. San Francisco: Pfeiffer.

Brueller D., Carmeli A., (2011), "Linking capacities of high quality relationships to team learning and performance in service organizations" *Human Resource Management* 50:4,455-477.

Brown A.L., Seong J.Y., Degeest D.S., Park W., Hong D. S., (2014), "Collective fit perceptions: A multi-level investigation of person-group fit with individual-level and team-level outcomes" *Journal of Organizational Behavior*, 35, 969-989.

Bryson J.R., and Monnoyer M. C., (2004), "Understanding the relationship between services and innovation: The Reser Review of the European Service Literature on Innovation", *The Service Industries Journal*, 24, (1), 205-222.

Cainelli G., Evangelista R., Savona M., (2004), "The impact of innovation on economic performance in services" *The Service Industries Journal*, 24, (1), 116-130.

Carlborg P., Kindstrom D., Kowalkowski C., (2014), "The evolution of service innovation research: A critical review and synthesis" *The Service Industries Journal*, 34, (5), 373-398.

Carmeli A., Brueller D. and Dutton J. E., (2009), "Learning behaviors in the workplace: The role of high quality interpersonal relationships and psychological safety", *Systems Research and Behavioral Science*, 26, 81-98.

Cerdan Merono A.L., Nicolas Lopez C., (2013), "Understnading the drivers of organizational innovations", *The Service Industries Journal*, 33, 1312-1325.

Cameron K.S, Bright D., Caza A., (2004), "Exploring the Relationships between organizational virtousness and performance" *American Behavioral Scientist*, 47,766-790.

Cameron K. S., Spreitzer G.M., (2012), "Introduction: What Is Positive About Positive Organizational Scholarship" In: K. S. Cameron, G.M. Spreitzer Editors, "The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship" Oxford University Press New York.

Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., (2003), "Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline" In: K. Cameron, J. Dutton, R. Quinn Editors, "Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline" Berrett Koehler Publishers Inc. San Francisco.

Carmeli A., Brueller D., Dutton J. E., (2009), "Learning behaviours in the workplace: The role of high quality interpersonal relationships and psychological safety", *Systems research and behavioral science*, 26, 81-98.

Carlborg P., Kindström D., Kowalkowski C., (2014), "The evolution of service innovation research: A critical review and synthesis" *The Service Industries Journal* 34(5),373-398

Carlsen A., Hagen A.L. Mortensen T.F. (2012), "Imagining Hope in Organizations: From Individual Goal-Attainment to Horizons of Relational Possibility" In: K. S. Cameron, G.M. Spreitzer Editors, "The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship" Oxford University Press New York.

Carmeli A., Gittell J.H., (2009), "High quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 30,709-729.

Caza A., Carroll B., (2012), "Critical Theory and Positive Organizational Scholarship", In: K. S. Cameron, G.M. Spreitzer Editors, "The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship" ,Oxford University Press New York.

Caza B.B., Caza A., (2008), "Positive organizational scholarship: A critical theory perspective", *Journal of Management Inquiry*, 17, 21-33.

Choi, J., (2006)., "A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 24-43.

Cooperrider D.L., Godwin L.N. (2012), "Positive Organizational Development: Innovation-inspired change in an economy and ecology of strengths" In: K. S. Cameron, G.M. Spreitzer Editors, "The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship" , Oxford University Press New York.

Cooperrider D.L., Sekerka L.E. (2003), "Toward a Theory of Positive Organizational Change" In: K. Cameron, J. Dutton, R. Quinn Editors, "Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline" Berrett Koehler Publishers Inc. San Francisco.

Crossan M.M., Apaydın M., (2010), "A multi dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature" *Journal of Management Studies*, 47 (6), 1154-1191.

Cropanzano R., Mitchell M. S., (2005), "Social Exchange Theory: An interdisciplinary review" , *Journal of Management* 31 (6) 874-900.

DeGraff J., Roberts D.N., (2012), "Innovativeness as a positive deviance: Identifying and operationalizing the attributes, functions and dynamics that create growth" In: K. S. Cameron, G.M. Spreitzer Editors, "The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship" , Oxford University Press New York.

Dietz J., Pugh S. D., W,ley J. W., (2004), "Service Climate Effects On Customer Attitudes: An Examination Of Boundary Conditions" ,*Academy of Management Journal* 47 (1), 81-92.

Dodgson M., (1993), "Learning, trust and technological collaboration", *Human Relations*, 46,77-94.

Dobrow S.R., Chandler D.E., Murphy W.M., Kram K.E. (2011), "A review of developmental networks: Incorporating a mutuality perspective" *Journal of Management*

Donaldson S.I., Ko I., (2010), "Positive organizational psychology, behavior and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base", *The Journal of Positive Psychology* 5(3) 177-191.

Dreu C.K.W., Nauta A., (2009), "Self-interest and other orientation in organizational behavior: implications for job performance, prosocial behavior and personal initiative", *Journal of Applied Psychology*, 94,(4), 913-926.

Dutton J. E., (2003), "Energize your workplace. How to create and sustain high quality connections at work", Jossey-Bass San Francisco.

Dutton J. E., Heaphy E. D. (2003) "The Power of High Quality Connections" In: K. Cameron, J. Dutton, R. Quinn Editors, "Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline" Berrett Koehler Publishers Inc. San Francisco.

Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., Yang, B., Howton, S.W., (2002), "The relationship between the learning organization concept and firm s financial performance: an empirical assessment", *Human Resource Development Quarterly*, 13, 5–21.

Emmons R. A., (2003), "Acts of Gratitude in Organizations" In: K. Cameron, J. Dutton, R. Quinn Editors, "Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline" Berrett Koehler Publishers Inc. San Francisco.

Emmons R. A., McCullough E. M., (2003), "Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life", *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, (2) : 377-389.

Erickson R.C., Post R.D., Paige A.B., (1975), "Hope as a psychiatric variable", *Journal of Clinical Psychology*, 31,324-330.

Fernet C., Gagne M., Austin S., (2010), "When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation", *Journal of Organizational Behavior* 31, 1163-1180.

Fineman S., (2006a), "On being positive: concerns and counterpoints", *Academy of Management Review*, 31, (2), 270-291.

Fineman S., (2006b), "Accentuating the positive", *Academy of Management Review*, 31 (2) 306-308.

Fiske, S. T., Taylor S. E., (1991), *Social Cognition*, McGraw-Hill, New York.

Fitzgerald P., (1998), "Gratitude and Justice", *Ethics*, 109, (1), 119-153.

Fornell C., Larcker D.F., (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18, (1), 39-51.

Fredrickson B.L., (2004), "Gratitude, like other positive emotions, broadens and builds", In R. A. Emmons M.E. McCullough, Editors, "Psychology of Gratitude", Oxford University Press NC. 144-166.

Fredrickson B.L. (2001), "The role of positive emotions in positive psychology: The Broaden and Build Theory of Positive Emotions", *American Psychologist*, 56 (3), 218-226.

Fredrickson B.L. (2003), "Positive emotions and upward spirals in organizations" *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline*" In: K. Cameron, J. Dutton, R. Quinn Editors, "Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline" Berrett Koehler Publishers Inc. San Francisco.

Fredrickson B.L., Tugade M., Waugh C.E., Larkin G.R., (2003), "What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the united states on september 11th,2001", *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (2) , 365–376.

Gable S.L., Haidt J., (2005), "What (and why) is positive psychology?" *Review of General Psychology*, 9, (2), 103–110.

Galloway F., Weinstein O., (1997), "Innovation in services", *Research Policy*.26,537-556.

George J.M., (2004), "Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline" *Academic Science Quarterly*.

Giacalone R. A., Paul K., Jurkiewicz C. L., (2005), "A preliminary investigation into the role of positive psychology in consumer sensitivity to corporate social performance", *Journal of Business Ethics*, 58, 295-305.

Gino F., Schweitzer M.E., (2008), "Blinded by anger or feeling the love: how emotions influence advice taking", *Journal of Applied Psychology*, 93, (5),1165-1173.

Gittell J., (2012), "New directions for relational coordination theory" In: K. S. Cameron, G.M. Spreitzer Editors, "The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship" , Oxford University Press New York.

Goodman P.S., Ramanujam R., Carroll J.S.,Edmondson A.C., Hofmann D.A., Sutcliffe K.M. (2011), "Organizational errors: Directions for future research" *Research in Organizational Behavior*, 31, 151-176.

Goochy J., Gavin M.B., Ashkanasy A., Thomas J.S., (2014), "The wisdom of letting go and performance: The moderating role of emotional intelligence and discrete emotions", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 392-413.

Gouldner A. W., (1960), "The norm of reciprocity: A preliminary statement", *American Sociological Review*, 25,161-178.

Grant A.M., (2012), "Leading with meaning: beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership", *Academy of Management Journal*, 55, (2), 458-476.

Grant A.M., Berg J.M., (2012), "Prosocial Motivation at Work. When, Why, How Making a Difference Makes Difference". In: K. S. Cameron, G.M. Spreitzer Editors, "The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship" , Oxford University Press New York.

Grant A.M., Gino F., (2010), "A little thanks goes a long way: explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, (6), 946-955.

Graziano A.M, Raulin M.L., (1997), "Research Methods: A process of inquiry", New York. Longman.

Guest D.E. , Conway N., (2002), "Communicating the psychological contract: An employer perspective", *Human Resource Management Journal*, 12 (2), 22-39.

Hackman J.R., (2009), "The perils of positivity", *Journal of Organizational Behavior*, 30, 309-319.

Hargadon A. W., Bechky B.A., (2006), "When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work", *Organization Science*, 17, (4), 484-500.

Harris K.J., Wheeler A.R., Kacmar M. K., (2009), "Leader member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intention and performance", *The Leadership Quarterly*, 20, 371–382.

Harrison S., (2012), "Organizing the cat? Generative aspects of curiosity in organizational life", In: K. S. Cameron, G.M. Spreitzer Editors, "The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship" ,Oxford University Press New York.

Hatcher, L., (1994), "A Step-By-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling", SAS Institute, Cary, NC.

Hatfield, E, Cacioppo J. T., Rapson R. L., (1994), "Emotional Contagion", New York, NY: Cambridge University Press.

Heaphy E.D., Dutton J. E., (2008), "Positive Social Interactions and the human body at work: linking organizations and physiology", *Academy of Management Review*, 33 1, 137-162.

Herriot, P., and Pemberton, C., (1997), "Facilitating new deals", *Human Resource Management Journal*, 7: 1, 45-56.

Hidalgo A., D'Alvino L., (2014), "Service innovation: Inward and outward related activities and cooperation mode", *Journal of Business Research*, 67, 698-703.

- Hipp, C., Tether, B., Miles, I., (2000), "The incidence and effects of innovation in services: Evidence from Germany" *International Journal of Innovation Management*,4, 417–453.
- Hogan S.J., Coote L.V., (2014), "Organizational culture, innovation and performance: A test of Schein's model", *Journal of Business Research*, 67,1609-1621.
- Horton K. E.,Bayerl P. S., Jacobs G., (2014), "Identity conflicts at work: An integrative framework", *Journal of Organizational Behavior*, 35, 6–22.
- Huber G.P., Power D.J., (1985), "Retrospective reports of strategic level managers:Guidelines for increasing their accuracy", *Strategic Management Journal*, 6, (2), 171-180.
- Irwin J.R., McClelland G. H., (2001), "Misleading Heuristics and Moderated Multiple Regression Models", *Journal of Marketing Re.search*, 100-109.
- Janeiro P., Proença I., Gonçalves V., (2013), "Open innovation: Factors explaining universities as service firm innovation sources", *Journal of Business Research*, 66,2017-2023.
- Johne A., Storey C., (1998), "New service development: A review of the literature and bibliography", *European Journal of Marketing*,32 (3/4), 184-250.
- Johnson S.P., Menor L.J.,Roth A.V., Chase R.B., (2000), "A critical evaluation of new service development process: integrating service innovation and service design". In: Fitzsimmons J.A., Fitzsimmons M.J., Editors, *New Service Development-Creating Memorable Experiences*" Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 1-32.
- Juntunen C.L., Wettersten K.B., (2006), "Work hope: Development and initial validation of a measure" *Journal of Counseling Psychology*, 53, (1), 94-106.
- Jurkiewicz C.L., Giacalone R. A., (2004), "A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance", *Journal of Business Ethics*, 49, 129-142.
- Kahn, W. A., (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, 33: 692–724.
- Kahn W. A., (2007), "Meaningful connections: positive relationships and attachments at work" In: J. Dutton, B. R., Ragins Editors, "Exploring Positive Relationships at Work Building a Theoretical and Research Foundation" , Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, New Jersey.
- Kleijnen, M.H.P. , K. de Ruyter, M.G.M. Wetzels, (2007),"An assessment of value creation in mobile service delivery and the moderating role of time consciousness", *Journal of Retailing*, 83 (1),33-45.
- Koçel T., (2007), "İşletme Yöneticiliği" Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd., İstanbul.

Kostopoulos K., Papalexandris A., Papachroni M., Ioannou G., (2011), “Absorptive capacity, innovation and financial performance”, *Journal of Business Research*, 64, 1335-1343.

Kram K. E., Isabella L. A., (1985), “Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development”, *Academy of Management Journal*, 28 (1), 110-132.

Krackhardt, D., (1992), “The strength of strong ties: The importance of philos in organizations” In N. Nohria & R. G. Eccles Editors, “*Networks and Organizations*” 216–239. Boston: Harvard Business School Press.

Kumar, N., Stern, L.W., Anderson, J.C., (1993), “Conducting Interorganizational Research Using Key Informants”, *Academy of Management Journal*, 36 (6): 1633-1651.

Lavine M., (2012), “Positive Deviance : A Metaphor and Method for Learning from the Uncommon” In: K. S. Cameron, G.M. Spreitzer Editors, “*The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*”, Oxford University Press New York.

Lazarus R. S. (1991), “*Emotion and adaptation*”, New York, Oxford University Press.

Lazarus R. S., Lazarus B.N., (1994), “*Passion and reason: Making sense of our emotions*”, New York, Oxford University Press.

Lazarus R.S., (2003a), “The Lazarus manifesto for positive psychology and psychology in general”, *Psychological Inquiry*, 14,(2), 173-189.

Lazarus R.S., (2003b), “Does the positive psychology movement have legs?”, *Psychological Inquiry*, 14, (2), 93-109.

Lee D., Lee S.M., Schniederjans M.J. (2011), “Medical error reduction: The effect of employee satisfaction with organizational support” *The Service Industries Journal*, 31 (8), 1311-1325.

Levinson H., (1962), “*Organizational Diagnosis*” Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lewin R., Regine B., (2000), “*The Soul at Work*”, Simon & Schuster, New York.

Lilius M, Worline M. C., Maitlis S., Kanov J. M., Dutton J. E., Frost P., (2008), “The contours and consequences of compassion at work”

Lilius M, Worline M. C, Dutton J. E, Kanov J. Mave Maitlis S., (2011), “Understanding compassion capability”, *Human Relations*, 64,873.

Lin L., (2013), “The impact of service innovation on firm performance”, *The Service Industries Journal*, 33, 1599-1632.

Lindel M.K., Whitney D.J., (2001), “Accounting for common method variance in cross sectional research designs”, *Journal of Applied Psychology*, 86,(1), 114-121.

Liu C.H., Lin .Y., (2012), "Social relationships and knowledge creation: The mediate of critical network position", *The Service Industries Journal*, 32, (9), 1469-1488.

Liua C., Guob Y. M., Leea, C., (2011), "The effects of relationship quality and switching barriers on customer loyalty" *International Journal of Information Management*, 31, 71–79.

Lopez S.J., Synder C.R., Pedrotti J.T., (2007), "Hope: Many definitions, many measures", In: S.J.Lopez, C.R.Synder, Editors. "Positive Psychological Assessment: A handbook of models and measures". American Psychological Association, U.S.

Love J.H., Roper S. ve Bryson J. R. (2011), "Openness, knowledge, innovation and growth in UK business services" *Research Policy* 40, 1438-1452.

Ludema J.D., Wilmot T.B., Srivastva S., (1997), "Organizational hope: reaffirming the constructive task of social and organizational inquiry" *Human Relations* 50:8, 1015-1052.

Luthans F., Avey J., Avolio B., Peterson S.J., (2010), "The development and resulting performance impact of positive psychological capital", *Human Resource Development Quarterly* 21(1) 41-67.

Luthans F., Avolio B., (2009a), "Inquiry unplugged: building on Hackman's potential perils of POB" *Journal of Organizational Behavior*, 30, 323-328.

Luthans F., Avolio B., (2009b), "The point of positive organizational behavior" *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291-307.

Luthans F., Jensen S.M., (2002), "Hope: A new positive strength for human resource development", *Human Resource Development Review*, 1 (3),304-322.

Luthans F., (2002), "Positive Organizational Behavior: Developing and managing psychological strengths", *Academy of Management Executive*,16, 57-72.

Luthans F., (2002), "The need for and meaning of positive organizational behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.

Luthans F., Youssef C.M., (2007), "Emerging positive organizational behavior" *Leadership Institute Faculty Publications Leadership*,321-349, University of Nebraska-Lincoln.

Madrid H. P., Patterson M. G., Birdi K. S, Lerva P. I., Kausel E. E., (2014), " The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model", *Journal of Organizational Behavior*, 35:234-256.

Markides C., (1997), "Strategic innovation", *Sloan Management Review*" Spring 9,23.

Matsuo M., (2006), "Customer orientation: Conflict and innovativeness in Japanese sales departments", *Journal of Business Research*, 59,242 – 250.

- McDermott D., Hastings S.L., Gariglietti K.P., Callahan B., (1997), “The development of the Young Children’s Hope Scale” Unpublished manuscript. University of Kansas, Lawrence.
- McCullough M.E., Kilpatrick S.D., Emmons R. A.,Larson D.B., (2001), “Is gratitude a moral effect”, *Psychological Bulletin*, 127 (2), 249-266.
- McCullough M. E., Emmons R. A. Tsang J.A., (2002), “The grateful disposition: A conceptual and empirical topography”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, (1),112–127.
- Mehrabian A., Epstein N., (1972), “A measure of emotional empathy”, *Journal of Personality* 40, (4), 525–543.
- Menor L.J., Tatikonda M. V., Sampson S.E., (2002), “New service development: areas for exploitation and exploration”, *Journal of Operations Management*, 20:135–157.
- Miller JB., Stiver IP.(1997), “The Healing Relationship: How Women form Relationships in Therapy and in Life.” Beacon Press: Boston, MA.
- Mills M., Fleck C.R., Kozikowsski A. (2013), “Positive psychology at work: A conceptual review, state of practice assesment, and a look ahead”, *The Journal of Positive Psychology*, 8 (2),153-164.
- Moorman, C., Miner, A. S., (1997), “The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity”, *Journal of Marketing Research*, 34 (1): 91-106.
- Morales V. J. G. , Barrionuevo M. M. J., Gutiérrez L. G., (2012), “Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation” *Journal of Business Research*, 65, 1040–1050.
- Morrison, E. W., Robinson, S. L., (1997), “When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops” *Academy of Management Review*, 22: 1, 226-56.
- Neter, J., Kutner, M.H., Wasserman, W., Nachtsheim, C.L., (1990), “Applied Linear Statistical Models”, 4th ed. Irwin Inc..Chicago.
- Neto F., (2007), “Forgiveness, personality and gratitude”, *Personality and Individual Differences* 43, 2313-2323.
- O’Cass A., Song M., Yuan L., (2013), “Anatomy of service innovation: Introduction to the special issue”, *Journal of Business Research*, 66,1060-1062.
- Ordanini A., Parasuraman A., (2011), “Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: A conceptual framework and empirical analysis”, *Journal of Service Research*, 14:3.
- Ostergaard C.R.,Timmermans B., Kristinsson K., (2011), “Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation”, *Research Policy*, 40: 500-509.

- Oswick C., Fleming P., Hanlon G., (2011), "From borrowing to blending: Rethinking the process of organizational theory building", *Academy of Management Review*,36(2), 318-337.
- Ostrom A. L., Bitner M.J., Brown S. W., Burkhard K. A., Goul M., Daniels V., Demirkan H., Rabinovich E., (2010), "Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service", *Journal of Service Research*, 13, (1), 4-36.
- Özçelik H., Langton N.,Aldrich H., (2008), "Doing well and doing good: The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance", *Journal of Managerial Psychology*, 23, 186-203.
- Park N., Peterson C.M., (2003), "Virtues and Organizations", In: K. Cameron, J. Dutton, R. Quinn Editors, "Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline" Berrett Koehler Publishers Inc. San Francisco.
- Paulus P.B., Nijstad B.A. (2003), "Group creativty: Innovation through collaboration", Oxford University Press. New York.
- Peterson S.J., Byron K., (2008), "Exploring the role of hope in job performance: results from four studies", *Journal of Organizational Behavior*, 29, 785-803.
- Peterson S.J., Luthans F. (2003), "The positive impact and development of hopeful leaders", *Leadership and Organization Development Journal*, 26-31.
- Podsakoff, P.M., Organ, D., (1986), "Reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, 12, (4), 531-545.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., Podsakoff, N.P. (2003), "Common Method Bias in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal Applied Psychology*, 88: 879-903.
- Pratt M. G., Ashforth (2003), "Fostering Meaningfulness in Working and at Work" In: K. Cameron, J. Dutton, R. Quinn Editors, "Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline" Berrett Koehler Publishers Inc. San Francisco.
- Quaquebeke N., Eckloff T., (2010), "Defining respectful leadership: What it is, how it can be measured, and another glimpse at what it is related to", *Journal of Business Ethics*, 91:343–358.
- Rego A., Clegg S.,Cunha M.P.,(2012), "The Positive Power of Character Strengths and Virtues for Global Leaders" In: K. S. Cameron, G.M. Spreitzer Editors, "The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship" , Oxford University Press New York.
- Rego A.,Godinho L.,McQueen A., Cunha M.P., (2010), "Emotional intelligence and caring behavior in nursing", *The Service Industries Journal*, 30, (9), 1419-1437.
- Robbins J. M., Ford M. T., Tetrick L. E., (2012), "Perceived unfairness and employee health: a meta analytic integration", *American Psychological Association*, 97 (2) 235-272.

Robbins S., Judge T.A., (2013), “Örgütsel Davranış” Çeviri Editörü : İ. Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık Tic. ve Ltd.

Roberts L. M., Creary S., (2012), “Positive identity construction. Insights from classical and contemporary theoretical perspectives”, In: K. S. Cameron, G.M. Spreitzer Editors, “The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship” , Oxford University Press New York.

Roberts L. M. (2007), “From Proving to Becoming: How positive relationships create a context for self-discovery and self-actualization”, In: J. Dutton, B. R., Ragins Editors, “Exploring Positive Relationships at Work Building a Theoretical and Research Foundation” , Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, New Jersey.

Romani S., Grappi S., Bagozzi R.P., (2013), “Explaining consumer reactions to corporate social responsibility: The role of gratitude and altruistic values”, *Journal of Business Ethics*, 114, 193–206.

Ryff C. D., Singer B., (1998), “The Contours of Positive Human Health” *Psychological Inquiry*, 9 (1) 11-28.

Sadri G., Weber T.J., Gentry W.A., (2011), “Empathic emotion and leadership performance: An empirical analysis across 38 countries”, *The Leadership Quarterly*, 22, 818-830.

Salunke S., Weerawardena J., Janet R., McColl-Kennedy, (2013), “Competing through service innovation: The role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms”, *Journal of Business Research*, 66,1085-1097.

Schwartz R.H.,Post F.R. (2002), “The unexplored potential of hope to level the playing field: A multilevel perspective” *Journal of Business Ethics*, 37: 135-143.

Seers, A., Ford, L. R., Wilkerson, J. M., Moormann, T. E., (2001), “The generation of influence: Effects of leader-member ex-change and team-member exchange”, *Southern Management Association* , 340-344.

Sekerka L.E., Vscharkulksemsuk T., Fredrickson B., (2012), “Positive Emotions: Broadening and Building Upward Spirals of Sustainable Enterprise” In: K. S. Cameron, G.M. Spreitzer Editors, “The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship” , Oxford University Press New York.

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

Seligman, M. E. P. (2011), “Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being”, New York: Free Press.

Sheldon, K. M., King, L., (2001), “Why positive psychology is necessary”, *American Psychologist*, 56, 216–217.

Shin J., Taylor M.S., Seo M., (2012), “Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees’ attitudes and

behaviors toward organizational change”, *Academy of Management Journal*, 55, (3), 727-748.

Spoor, J. R., Kelly, J. R., (2004), “The evolutionary significance of affect in groups: Communication and group bonding” *Group Processes & Intergroup Relations*, 7, 398–412.

Spreitzer G.M., Sonenshein S., (2003), “Positive Deviance and Extraordinary Organizing” In: K. Cameron, J. Dutton, R. Quinn Editors, “Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline” Berrett Koehler Publishers Inc. San Francisco.

Staats S.R., (1989), “Hope: An effective cognition”, *Social Indicators Research*,17,235-242.

Stajkovic A.D., (2006), “Development of a core confidence-higher order construct”, *Journal of Applied Psychology*, 98, 1208-1224.

Staw B.M., Barsade S.G., (1993), “Affect and managerial performance: A test of the Sadder-but_Wiser vs. happier and smarter hypotheses”, *Administrative Science Quarterly*, 38, 304-331.

Stephens J.P., Heaphy E., Dutton J. E. (2012), “High quality connections” In: K. S. Cameron, G.M. Spreitzer, Editors, “The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship” , Oxford University Press New York.

Subramaniam M., Youndt M. A., (2005), “The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities”, *Academy of Management Journal*, 48, (3),450-463.

Subramony M., Pugh S.D., (2014), “Services management research: Review, integration and future directions”, *Journal of Management*,

Sundbo J., (1997), “Management of innovation in services”, *The Service Industries Journal*, 17, (3), 432-455.

Sympson S., (1999), “Validation of the Domain Specific Hope scale: Exploring hope in life domains., Unpublished doctoral dissertation. University of Kansas, Lawrence.

Snyder C.R., (ed) (2000), “ Handbook of Hope” San Diego: Academic Press.

Snyder, C. R.; Sympson, Susie C.; Ybasco, Florence C.; Borders, Tyrone F.; Babyak, Michael A.; Higgins, Raymond L., (1996), “Development and validation of the state hope scale”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70,(2), 321-335.

Tajfel, H., Turner, J. C., (1979), “An integrative theory of intergroup conflict”. In: W. G. Austin, S. Worchel, Editors, “The Social Psychology of Intergroup Relations” Monterey, CA: Brooks/Cole.

Tangney, J., Stuewig, J., & Mashek, D., (2007), “Moral emotions and moral behavior”, *Annual Review of Psychology*, 58, 345–372.

Thakur R., Hale D., (2013), “Service innovation: A comparative study of U.S and Indian service firms”, *Journal of Business Research* 66,1108-1123.

- Tsang J.A., (2006), "Gratitude and Social Behavior: An experimental test of gratitude", *Cognition and Emotion*, 20, (1), 138-148.
- Tsoukas H., (2005), "Afterward: Why language matters in the analysis of organizational change" *Journal of Organizational Change Management*, 18,(1), 96-104.
- Turnley, W. H., Feldman, D. C., (1999), "The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect" *Human Relations*, 52: 7, 895-922.
- Venkataramani V., Labianca G., Grosser T., (2013), "Positive and negative workplace relationships, social satisfaction, and organizational Attachment" *Journal of Applied Psychology*. 98, (6), 1028-1039.
- Vila L.E., Perez P.J., Serrano V.C., (2014), "Innovation at the workplace: Do professional competencies matter?", *Journal of Business Research*, 67, 752-757.
- Waldron V. R., (2000), "Relational experiences and emotion at work" In Fineman S. Editor "Emotion in Organizations" Sage Publications.
- Walter F., Bruch H., (2008), "The positive group affect spiral: a dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups" *Journal of Organizational Behavior* 29, 239–261.
- Wang H., Sui Y., Luthans F., Wang D., Wu Y., (2014), "Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes", *Journal of Organizational Behavior*, 35, 5–21.
- Wang, C.L., Ahmed, P.K., (2004), "The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis", *European Journal of Innovation Management*, 7, 303–313.
- Watkins P.C., Woodward K., Stone T., Kolts R.L., (2003) "Gratitude and happiness: Development of a measure of gratitude and relationships with subjective well-being", *Social Behavior and Personality*, 31, (5), 431-452.
- Watkins P.C. Gelder V.M., Frias A., (2012), "Furthering the science of gratitude" *Oxford Handbooks Online*, *The Oxford Handbook of Positive Psychology* 2nd.Ed.2009.
- Wright T.A., (2003), "Positive Organizational Behavior: An idea whose time has truly come" *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437-442.
- Wright T.A., Goodstein J., (2007), "Character is not dead in management research: A review of individual character and organizational level virtue", *Journal of Management*, 33, 928-958.
- Wright T.A., Quick J.C., (2008), "The emerging positive agenda in organizations: greater than a trickle, but not yet a deluge", *Journal of Organizational Behavior*, 30, 147-159.

Wright T.A., Cropanzano R., Bonett D.G., Diamond W.J., (2009), "The role of employee psychological well-being in cardiovascular health: when the twain shall meet", *Journal of Organizational Behavior*, 30, 193-208.

Xia L., Kinney M., (2013), "Explaining the penalty resolution process: building loyalty through gratitude and fairness", *Journal of Service Research*, 16, (4) 518,532.

Yavas U., Babakus E., Karatepe O., (2013), "Does hope moderate the impact of job burnout on frontline bank employees' in role and extra role performances?", *International Journal of Bank Marketing*, 31-1; 56-70.

Yen H. R., Wang W., Wei C., Hsu S. H., Chiu H., (2012), "Service innovation readiness: Dimensions and performance outcome", *Decision Support Systems*, 53,813-824.

Youssef C.M., Luthans F. (2007), "Positive organizational behaviors in the workplace: The impact of hope, optimism and resilience", *Journal of Management*, 33 (5), 774-800.

York, K.M., Mire, C.E., (2004), "Causation or covariation: An empirical re-examination of the link between TQM and financial performance", *Journal of Operations Management*, 22, 291–311.

Yuan F., Woodman R.W., (2010), "Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations", *Academy of Management Journal*, 53, (2),323-342

ÖZGEÇMİŞ

12.05.1983 yılı Erzurum doğumlu Büşra Müceldili 2001 yılında lise eğitimini Erzurum Anadolu Lisesi'nde tamamlamıştır. 2005 yılında Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde lisans eğitimini tamamladıktan sonra Fatih Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü'nde Yönetim ve Organizasyon alanında burslu olarak yüksek lisans eğitimine başlamış aynı zamanda İşletme Fakültesi'nde araştırma görevliliği yapmıştır. Yüksek lisans eğitiminin ardından 2009 yılında Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde doktora eğitimine başlamıştır. 2011 yılından itibaren ise Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.

Büşra Müceldili araştırma alanı örgütsel davranış alanına odaklanmış olup ilgili alanda ulusal ve uluslararası bilimsel yayınlar yapmaktadır.