



T.C.

**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT SAĞLIĞININ PSİKOLOJİK SAHİPLENME**  
**ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: DUYGUSAL SERMAYENİN**  
**DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Yasemin HOCAOĞULLARI

Danışman

Doç. Dr. Metin KAPLAN

Nevşehir

Aralık 2020

# ÖRGÜT SAĞLIĞININ PSİKOLOJİK SAHİPLENME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: DUYGUSAL SERMAYENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Yasemin HOCAOĞULLARI

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Aralık 2020  
Danışman: Doç. Dr. Metin KAPLAN

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgüt sağlığının psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde duygusal sermayenin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Araştırmanın örneklemini, Nevşehir ilinde bulunan konaklama işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır (n=337). Bu çalışmada veriler “*Lyden ve Klingele'nin (2000) örgüt sağlığı ölçeği, Van Dyne ve Pierce'nin (2004) psikolojik sahiplenme ölçeği ve Newman ve arkadaşlarının (2015) duygusal sermaye ölçeğini*” içeren bir anket yardımıyla elde edilmiştir. Bu veriler yardımıyla model ve hipotezleri test etmek için açıklayıcı faktör analizi, çoklu regresyon analizi ve üç aşamalı düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; örgüt sağlığının psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Benzer şekilde duygusal sermayenin de psikolojik sahiplenmeyi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya koyulmuştur. Bununla birlikte, örgüt sağlığının iletişim-katılım, amaçlara uyum-performans, liderlik ve etkin kaynak kullanımının boyutlarının psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt sağlığının hem düşük hem de yüksek düzeylerinde duygusal sermayenin, örgüt sağlığının psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü oynadığı saptanmıştır. Son olarak araştırmanın bazı kısıtları olduğu vurgulanmış ve gelecekte benzer konularda yapılabilecek araştırmalara yönelik birtakım öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Sağlığı, Psikolojik Sahiplenme, Duygusal Sermaye

# **THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL HEALTH ON PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP: THE MODERATING ROLE OF EMOTIONAL CAPITAL**

**Yasemin HOCAOĞULLARI**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences**

**Department of Management and Organization, Master's Thesis, December 2020**

**Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Metin KAPLAN**

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to reveal the moderating role of emotional capital in the effect of organizational health on psychological ownership. The sampling of the study consists of the employees of the hospitality business in the province of Nevşehir (n=337). The data in the study were obtained by means of a questionnaire including “organizational health scale (Lyden and Klingele, 2000), psychological ownership scale (Van Dyne and Pierce, 2004) and emotional capital scale (Newman et al. 2015). By the help of the data, explanatory factor analysis, multiple regression analysis and a three-step moderated hierarchical regression analysis were used to test the models and hypotheses.

According to the results, it was observed that organizational health had a positive and significant effect on psychological ownership. Similarly, it has been demonstrated that emotional capital positively affects psychological ownership. However It was also seen that communication-participation, goal congruence-performance and leadership and effective resource as the dimensions of organizational health have a positive and significant effect on psychological ownership. Moreover, in cases where organizational health is both low and high, it was stated that emotional capital has a moderating effect in the relationship between organizational health and psychological ownership. Finally, it was emphasized that the study had certain limitations. Some suggestions were also made for future studies on similar subjects.

**Key Words:** Organizational Health, Psychological Ownership, Emotional Capital

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmayı hazırlarken tez danıŐmanlıđımı üstlenen, her zaman bilgisini, zamanını, samimiyetini, desteğini esirgemeyen ve beni yönlendiren, kıymetli hocam, sayın Doç. Dr. Metin KAPLAN' a en içten teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmanın ortaya çıkmasına değerli katkı ve görüşleriyle destek olan, yolumu açan ve adeta ikinci bir danıŐmanım olan kıymetli hocam Prof. Dr. Őevki ÖZGENER' e desteklerini hiçbir zaman esirgemediği için teşekkürü bir borç bilirim.

Öğrettikleri değerlerin izinde yürümekten gurur duyduğum, varlıklarından kuvvet aldığım babam Ahmet HOCAOĞULLARI, annem Nigar HOCAOĞULLARI başta olmak üzere biricik aileme ve bu tezin çeşitli aşamalarında yardımlarıyla destek olan yakınlarıma sonsuz teşekkürler.

Nevşehir, 2020

Yasemin HOCAOĞULLARI

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	İİ
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	İV
ÖZET .....	V
ABSTRACT.....	Vİ
TEŞEKKÜR.....	Vİİ
İÇİNDEKİLER .....	Vİİİ
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	Xİİ
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	Xİİİ
TABLolar LİSTESİ.....	XİV
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT SAĞLIĞI

1.1. Örgüt Sağlığı Kavramının Kökeni ve Tanımı.....	4
1.2. Turizm İşletmelerinde Örgüt Sağlığı .....	7
1.3. Örgüt Sağlığı İle İlgili Kavramlar .....	11
1.3.1. Örgüt İklimi .....	11
1.3.2. Örgüt Kültürü.....	12
1.3.3. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürünün Örgüt Sağlığı İle İlişkisi .....	14
1.4. Örgüt Sağlığını Konu Alan Yaklaşımlar ve Boyutlar .....	16
1.4.1. Miles'e Göre Örgütsel Sağlık .....	16
1.4.2. Hoy ve Feldman'a Göre Örgütsel Sağlık.....	18
1.4.3. Lyden ve Klingele'ye Göre Örgütsel Sağlık.....	19
1.4.4. Rosen ve Berger'e Göre Sağlıklı Bir İşletmenin Anatomisi .....	21

1.4.5.	Argyris'in Örgüt Sağlığı Hakkındaki Görüşleri .....	22
1.4.6.	Dünya Sağlık Örgütünün Sağlık Boyutları.....	23
1.4.7.	Akbaba'nın Örgütsel Sağlık Boyutları .....	24
1.5.	Örgüt Sağlığı Özellikleri.....	25
1.5.1.	Sağlıklı Örgütlere İlişkin Özellikler .....	26
1.5.1.1.	Örgütsel Değişim .....	26
1.5.1.2.	Sosyal Sorumluluk.....	26
1.5.1.3.	Öğrenme ve Yenilenme.....	27
1.5.1.4.	İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı .....	27
1.5.1.5.	Liderin Rolü .....	28
1.5.1.6.	Etkin İletişim.....	29
1.5.1.7.	Moral Seviyesi .....	29
1.5.2.	Sağlıksız Örgütlere İlişkin Özellikler .....	30
1.5.2.1.	Çalışanlarda Aşırı Stres.....	30
1.5.2.2.	Çatışmaların Fazlalığı .....	31
1.5.2.3.	Çalışan Sağlığının Önemsizliği ve Sağlıksız Çalışma Koşulları .	31
1.5.2.4.	İşe Devamsızlık.....	32
1.6.	Örgüt Sağlığını Artırma Yolları.....	32
1.7.	Örgüt Sağlığı ile İlgili Araştırma Bulguları .....	33

## İKİNCİ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK SAHİPLENME

2.1.	Sahiplenme Kavramı ve Tanımı.....	36
2.1.1.	Sahiplenme ile İlgili Kavramlar .....	38
2.1.1.1.	Kişilik ve Kimlik Oluşmasında Sahiplenme.....	38
2.1.1.2.	Motivasyon ve Sahiplenme.....	39
2.1.1.3.	Somut – Soyut Nesnelere, Bireysel Mekân ve Toplumsal Etkileşimde Sahiplenme.....	39
2.1.1.4.	Biyolojik ve Toplum Açısından Sahiplenme.....	40

2.2. Psikolojik Sahiplenme Kavramının Kökeni ve Tanımı .....	41
2.3. Psikolojik Sahipliğin Oluşumu .....	43
2.3. Psikolojik Sahiplenmenin Önemi.....	44
2.4. Psikolojik Sahiplenmenin Boyutları .....	45
2.4.1. Öz Yeterlilik .....	47
2.4.2. Öz-Kimlik.....	47
2.4.3. Aidiyet Güdüsü.....	47
2.4.4. Hesap Verilebilirlik .....	48
2.4.5. Özerklik .....	48
2.4.6. Sorumluluk .....	48
2.4.7. Bölgecilik .....	49
2.5. Psikolojik Sahiplenmenin Sonuçları ve Örgüt Üzerindeki Etkisi.....	49
2.6. Psikolojik Sahiplenmenin Diğer Kavramlarla Kıyaslanması.....	52
2.7. Psikolojik Sahiplenme ile İlgili Araştırma Bulguları.....	54

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **DUYGUSAL SERMAYE**

3.1. Duygu Kavramının Tanımı ve Özellikleri .....	57
3.2. Duygusal Sermaye Kavramı ve Özellikleri.....	61
3.3. Duygusal Sermaye ile İlgili Kavramlar.....	62
3.3.1. Duygusal Emek.....	62
3.3.2. Duygusal Zeka ve Duygusal Yeterlilik.....	65
3.3.3. Duygusal Emek, Duygusal Zeka ve Duygusal Yeterlilik Kavramlarının Duygusal Sermaye ile İlişkisi.....	67
3.4. Duygusal Sermaye Yetkinlikleri.....	71
3.4.1. Kişisel Farkındalık .....	71

3.4.2.	Sosyal Farkındalık .....	71
3.4.3.	Sosyal Beceriler .....	71
3.4.4.	Öz Yönetim.....	72
3.4.5.	Uyumluluk .....	72
3.5.	Örgüt İçerisinde Duygusal Sermayenin Yeri .....	72
3.6.	Duygusal Sermaye ile İlgili Araştırma Bulguları.....	73

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜT SAĞLIĞININ PSİKOLOJİK SAHİPLENME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ VE BU ETKİDE DUYGUSAL SERMAYENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA**

4.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	75
4.2.	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI .....	77
4.3.	ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	77
4.3.1.	Evren ve Örneklem.....	77
4.3.2.	Ölçekler .....	78
4.3.3.	Model ve Hipotezler .....	79
4.3.4.	Veri Analiz Yöntemleri ve Veri Düzenleme Prosedürü.....	80
4.4.	ARAŞTIRMA BULGULARI.....	81
4.4.1.	Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	81
4.4.2.	Örgüt Sağlığına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi .....	83
4.4.3.	Araştırma Değişkenlerine Dair Korelasyon Katsayıları.....	86
4.4.4.	Örgüt Sağlığı Boyutlarının Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları .....	88
<b>SONUÇ</b> .....		<b>94</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....		<b>98</b>
<b>EKLER</b> .....		<b>120</b>
<b>ÖZ GEÇMİŞ</b> .....		<b>127</b>



## KISALTMALAR VE SİMGELER

**vd:** Ve Diğerleri

**örn:** Örneğin

**ark:** Arkadaşları

**OS:** Örgüt Sağlığı

**DS:** Duygusal Sermaye

**KMO:** Kaiser-Meyer- Olkin Katsayısı

**İK:** İletişim ve Katılım

**EM:** Etik ve Motivasyon

**AUP:** Amaçlara Uyum ve Performans

**LEKK:** Liderlik ve Etkin Kaynak Kullanımı

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.Örgüt Sağlığının Çalışma Sistemi Modeli .....	15
Şekil 1.2. Örgüt Sağlığı Şeması .....	23
Şekil 2.1. Psikolojik Sahiplik Boyutları.....	46
Şekil 4.1: Araştırma Modeli.....	80
Şekil 4.2. Duygusal Sermayenin Örgüt Sağlığı İle Psikolojik Sahiplenme İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi.....	93

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Psikolojik Sahipliğın Diğerk Kavramlarla Karşılaştırılması .....	53
Tablo 3.1. Duygusal Zeka Modelleri .....	67
Tablo 3.2. Duygusal Sermaye Raporu .....	70
Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	82
Tablo 4.2. Örgüt Sağlığına Dair Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 4.3. Araştırma Değişkenleri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon Katsayıları ve Güvenilirlik Katsayıları .....	87
Tablo 4.4. Örgüt Sağlığının Boyutlarının Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	89
Tablo 4.5. Düzenleyici Değişken Olarak Duygusal Sermayenin Etkisi .....	91

## GİRİŞ

Örgütlerin hızla değişen küresel ölçekli rekabet ortamında başarıya ulaşmak için gelişen teknolojileri kullanarak yeni ürünler geliştirmelerinin yanı sıra yaşanan değişimlere de ayak uydurabilmesi gerekmektedir. Turizm sektörü içerisinde bulunan konaklama işletmelerinde ise çalışanların, müşteriler ve çalışma arkadaşlarıyla arasındaki iletişimin etkili olması gerekmektedir. Genel olarak örgütlerin değişen ihtiyaç ve beklentilere cevap verebilecek niteliklere sahip olması ve varlıklarını devam ettirebilmesi ancak hedeflerin gerçekleştirilebilirliği, insan kaynaklarının etkin kullanımı, etkili iletişim, yöneticilerin liderlik becerileri gibi nitelikleri barındıran sağlıklı bir örgüt yapısının oluşturulması ile mümkün olabilmektedir.

Açıkgöz (2015: 4) sağlıklı bir örgüt yapısındaki amacın örgütlerin “sağlıklı mı, sağlıklı mı?” şeklindeki sorulara yanıt bulmasının yanı sıra asıl amacın; elde edilen verilere göre durum değerlendirmesi yapmak ve ortaya çıkan sonuca yönelik iyileştirme planı geliştirebilmek olduğunu ifade etmiştir. Başka bir ifade ile çalışma alanının güçlü-zayıf yönlerinin tespit edilmesi, riskler ve üstünlüklerin görülmesi swot analizi ile mümkün olabilecektir. Bu sayede üstünlükler geliştirilip, zayıf görülen alanlar güçlendirilerek var olan sistemin verimliliğinin artması kolaylaşabilecektir.

Bireylerin kurumlarını sahiplenmesi ve enerjilerini tam anlamıyla çalışma alanlarına aktarabilmeleri isteniyorsa, emek veren çalışanların çabalarına önem verilmeli, mutluluklarıyla ilgilenilmelidir. Örgütle alakalı oluşan bu sahiplenme güdüsünün zamanla örgütün fikri, işleri ya da ekipmanını da sahiplenme gibi diğer faktörleri de etkileyebileceği unutulmamalıdır (Ötken, 2015: 135). Öyle ki, örgütlerde çalışanların çalıştığı kurumun amaçlarını kabullenebilmesi, verimini kurumuna yansıtabilmesi, arzu ederek amaçlara bağlı kalması örgütün sağlıklı olmasından kaynaklanırken böyle bir örgüt ortamında örgütsel sahipliğin yani işgörenin örgütüne karşı psikolojik sahipliğinin kendiliğinden oluşabileceği düşünülmektedir.

Yapılan literatür çalışması sonucunda örgüt sağlığı ile ilgili pek çok çalışma yapılmış olmasına rağmen otel çalışanları ile örgüt sağlığı ve psikolojik sahiplenme ilişkisinin birlikte değerlendirildiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak konu ile ilgili geçmişten günümüze kadar örgüt sağlığı ve psikolojik sahiplenme kavramlarının birçok araştırmacı tarafından farklı değişkenler açısından incelendiği görülmüştür. Bu çalışmaların örgüt sağlığı açısından planlı değişim ve örgüt sağlığı (Miles, 1965), örgüt sağlığı ve öğrenci başarısı (Hoy ve Hannum, 1997), kişilik ve örgüt sağlığı (Miller vd., 1999), örgüt sağlığı ve yükseköğretim (Klinge vd., 2001), örgüt sağlığı ve örgütsel etkinlik (Turingan, 2002), örgütsel sağlık üzerinde liderlik stilleri (Korkmaz, 2007), iş stresi, örgütsel sağlık ve performans (Gül, 2007), örgüt sağlığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Buluç, 2008), akademik kurumlarda örgüt sağlığı (Polatçı, Ardıç ve Kaya, 2008), örgütsel bağlılık ve örgüt sağlığı (Korkmaz, 2011), örgüt sağlığı ve örgütsel güven (Kurum, 2013), örgüt içi iletişim becerileri ve örgüt sağlığı (Ertaş ve Töre, 2016), örgütsel adaletin örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü (Kemer ve Aslan, 2017), ilköğretim kurumu öğretmenlerinin işkoliklik düzeyleri ile örgüt sağlığına ilişkin algıları (Tabak, Şahin ve Tabak, 2018), örgütsel erdemlik ve örgütsel sağlık arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi (Kotbaş ve Kahveci, 2019) şeklinde ele alındığı belirlenmiştir (Aktaran: Gül Öztürk, 2019: 2).

Yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalarda ise psikolojik sahipliğin; işgörenlerin davranış-tutumlarına etkisi (Wagner vd., 2003; Van Dyne ve Pierce, 2004; O'Driscoll vd., 2006), örgüt temelli öz saygı (Liu vd., 2012), pozitif algılar, pozitif iş yeri davranışları (Yıldız, 2015) ve ayrıca kişisel verimliliği arttırarak örgütsel performansa (Ghafoor vd., 2011; Sieger vd., 2013; Akçin vd., 2018) etkileri gibi pozitif sonuçları bulunmaktadır (Aktaran: Dirgen, 2019: 61; Duran, 2019: 55). Ancak örgüt sağlığı ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide duygusal sermayenin rolü üzerinde henüz çalışmaya rastlanılmadığı için bu değişken araştırma modeline düzenleyici değişken olarak eklenmiştir.

Sağlıklı olarak nitelendirilen bir örgüt, kendi çalışma alanına katkı sağladığı gibi etkileşim içerisinde olduğu topluma da yarar sağlayabilmektedir. Ayrıca sağlıklı örgütlerin, başarılarını ve sürekliliklerini devam ettirme, kendini yenileyebilme gibi özelliklere sahip olması beklenmektedir. Bunun yanında çalışma ortamında işgörenlerin moral ve motivasyonuna olumlu yönde etki eden örgüt sağlığının,

duygulardaki yetkinlikleri ifade eden duygusal sermaye ile birlikte duyguların örgütün amaçları yönünde yönetilmesi durumlarının bireylerin çalıştıkları örgütü sahiplenme eğiliminde bulunmalarını etkileyebileceği düşünülmektedir. Kısaca bu çalışma, bu konuda uygulamada işgörenlere yardımcı olmayı amaçlamakta ve bununla birlikte bu değişkenlerle ilgili daha önce herhangi bir bilimsel çalışmaya rastlanılmadığından bu alandaki görgül araştırma bulguları ve bilgi eksikliğini gidermeye yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın amacı; örgüt sağlığının, psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bu etkide duygusal sermayenin düzenleyici rol oynayıp oynamadığını belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için birden fazla sektörün incelenmesi için yeterli zaman ve bütçe olmadığından sektör olarak sınırlamaya gidilerek otel çalışanları üzerinde bir inceleme yapılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Bu kapsamda araştırmanın örneklemini, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren otellerin çalışanları olarak belirlenmiştir.

Çalışmada araştırmanın sorunsalı, “Örgüt sağlığının psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisi nasıl ve ne yöndedir? Bu etkide duygusal sermaye düzenleyici bir etkiye sahip midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu sorulara cevap bulmak için yapılan tez çalışması dört bölümden meydana gelmektedir. *Birinci bölümde*, örgüt sağlığı kavramının tanımına, turizm işletmelerinde örgüt sağlığına, örgüt sağlığı ile ilgili kavramlar ve boyutlarına, özelliklerine, örgüt sağlığını artırma yollarına ve örgüt sağlığı ile ilgili araştırma bulgularına yer verilmiştir. *İkinci bölümde*, sahiplenme kavramı ve ilgili kavramlara, psikolojik sahiplik kavramının tanımına, oluşumuna, önemine, boyutlarına, psikolojik sahipliğin sonuçları ve örgüt üzerindeki etkisine, psikolojik sahipliğin diğer yapılarla kıyaslanması ve psikolojik sahiplenme ile ilgili araştırma bulgularına yer verilmiştir. *Üçüncü bölümde*, duygu kavramının tanımı, özellikleri, duygusal sermaye kavramı ve özellikleri, duygusal sermaye ile ilgili kavramlar, duygusal sermaye ile ilgili yetkinlikler, örgüt içerisinde duygusal sermayenin yeri ve duygusal sermaye ile ilgili geçmişte yapılan çalışmaları bulguları yer almaktadır. *Dördüncü bölümde ise*, Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinde bulunan işgörenlerin örgüt sağlığının psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde duygusal sermayenin düzenleyici rolü olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bir alan çalışması bulguları yer almaktadır

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT SAĞLIĞI

Bu bölümde öncelikle örgüt sağlığı kavramının kökeni, tanımı ve turizm işletmelerinde örgüt sağlığı üzerinde durulduktan sonra sırasıyla; örgüt sağlığı ile ilgili kavramlar, boyutları, özellikleri ve örgüt sağlığını artırma yolları irdelenecektir.

#### 1.1. Örgüt Sağlığı Kavramının Kökeni ve Tanımı

Örgüt genel anlamda, bireylerin bir dizi ortak amaçlar ve değerleri karşılamak üzere ortaya koydukları bir anlaşma ve birlikteliği ifade etmektedir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 7). Fakat bazı örgüt kuramcıları üyeleri “örgüt” kavramını açıklarken farklı bakış açılarından faydalanarak tanımlar geliştirmişlerdir. Örneğin; sosyologlar örgütü bir sistem olarak makro yaklaşımla ele alırken, psikologlar ise birey ve grup davranışlarına yoğunlaşarak mikro açıdan ele almışlardır. Başka düşünürler ise örgütleri tanımlarken; bir yetki ve sorumluluk ilişkileri, açıkça gözlenebilen bir makine, yalnızca bir karar verme sistemi veya sosyal bilimlerden ödünç alınan grup-sosyal birim gibi kavramları kullanarak analiz etmeye çalışmışlardır (Tutar, 2009: 17; Dinçer ve Fidan, 2012: 33).

Günümüz iş dünyası açısından örgüt sağlığı önemli bir hale gelmekte ve araştırılması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak yönetim literatüründe yıllardır örgüt sağlığı kavramına gereken ilgi ve önem verilmemiş; genellikle örgütsel iklim, örgütsel bağlılık, örgütsel kültür, iş tatmini, iş ahlakı gibi kavramların sıklıkla üzerinde durulması “örgüt sağlığı” kavramının tanınan ve bilinen bir kavram olmasının önüne geçmiştir. Bireysel ve örgütsel düzeyde örgüt yapısının sağlıklı olabilmesi etkin bir organizasyon yapısına bağlıdır. Bununla birlikte örgüt sağlığı

kavramı araştırıldığında; daha bütünsel bir bakış açısı sağladığı ve bahsedilen tüm kavramları içerdiği ifade edilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2007: 138-139).

Örgüt sağlığı, kurumların sahip oldukları kültürü, iklimi ve etkililiği aksettirmesi sebebiyle yöneticilere örgütleri hakkında bilgi verebilmesi için önem arz etmektedir. Bu sebeple yöneticiler bazen örgütlerinin sağlıklarına bakıp, işlemeyen alt sistemleri ortaya çıkarıp onları geliştirmek için uğraşabilir (Gürkan, 2006: 19). “Sağlık” kavramı örgütsel anlamda organizasyonun bir ölçüm aracı haline gelmiştir. Örneğin; bir örgüt “finansal olarak sağlıklı”, “stratejik olarak sağlıklı”, “yapısal olarak sağlıklı”, “kültürel olarak sağlıklı” ya da “davranışsal olarak sağlıklı” olabilir ve bu farklı noktaların analizinde sağlık kavramı dikkate alınır (McHugh, Humphreys ve McIvor, 2003: 16). Örgüt sağlığı kavramı literatürde ilk olarak Argyris aracılığıyla, 1950’li yılların sonlarında bireysel düşünme, öğrenme ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkinin keşfedilerek kullanılmış olmasına rağmen, 1965 yılında Matthew Miles tarafından kavram farklı boyutları ile açıklanmıştır (Recepoğlu, 2011: 104; Schuyler, 2004: 65). Hoy ve arkadaşları (1980), Miles (1965)’in geliştirdiği yeni boyutları eleştirerek kavrama yeni bir kuramsal çerçeve önermişlerdir. Ancak, yapılan eleştirilere karşın Miles’in Örgütsel Sağlık Kuramı’nın en çok onaylanan tanım olduğu görülmektedir (Arıkan, 2011: 4).

Örgüt sağlığı, örgütün sadece kendi varlığını devam ettirmekle kalmayıp, aynı zamanda uzun vadede değişimlerle başa çıkma ve çevredeki değişimlere uyma, hayatta kalma becerilerini sürekli geliştirmesidir. Örgütte herhangi bir zamanda yapılan kısa süreli çalışmalar etkili veya etkisiz olabilir; fakat sağlıklı örgütlerde yaşamı devam ettirme, başa çıkma becerisi ve büyüme süreklilik göstermelidir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991: 15; Miles, 1965: 17 ).

Matthew B. Miles (1969) doğruluğuna inandığı ve üzerinde çalışmalar yapılmaya devam eden sağlıklı örgüt kavramının; görev gereksinimleri (amaca odaklanmış çalışanlar, iletişim yeterliliği, en uygun erk eşitliliği), yaşamayı sürdürme gereksinimleri (kaynakların etkin kullanımı, çalışanların örgüte bağlılığı, moral), büyüme ve gelişme gereksinimleri (sürekli yenileşme, çevreye göreceli özerklik ve uyum, problem çözme becerisi) şeklinde on özelliğini belirlemiştir (Akbaba, 2001: 1; Başaran, 2004: 322). Örgütsel sağlık özellikleri, oldukça dayanıklı bir sistem özellikleri grubudur ve açık bir sistem şeklinde örgütün iskeleti içinde kalıp işlevi görür (Akıl, 2005: 23).



Örgüt sağlığı ile alakalı literatürde çeşitli tanımlara yer verilmiştir: “İnsan ve örgüt arasında benzerlikler vardır. Vücut; örgütün yapısı, düzen, güç kullanımı, iletişim ve iş bölümünü ifade eder. Akıl; inançlar, amaçlar ve politikalarıdır. Ruh; örgütün var oluş amacı ve misyonudur. Bu benzerlikten ötürü örgütlerin de sağlığının var olabileceği ifade edilebilir” (Zincirkıran, 2016: 27).

Bir sistem gibi değerlendirildiğinde de, insan sağlığı ve örgüt sağlığının birbirine benzediği ifade edilir. Birey, yaşamını devam ettirmek amacıyla ürün üretir, ihtiyaçlarını karşılar, gelişmek için çaba gösterir, iç çatışma-zorlanmalarını, sorunlarını çözmeye çalışır ve etrafına adapte olmaya uğraşır. Örgüt de insan gibi, yaşamını devam ettirebilmek amacıyla ürün üretmek, ihtiyaçlarını karşılamak, gelişmek, iç çatışma-zorlanmalarını çözmek ve etrafına adapte olmak zorundadır. Örgüt bu problemlerini çözmediğinde sağlığını yitirir. Sandıkcı vd. çalışmalarında örgütsel sağlığı, aynı bir bireyde olduğu gibi, organların birbiri ile çelişki ve çatışmaya düşmeden düzenli bir şekilde çalışması biçiminde ifade etmişlerdir (Başaran, 2004: 321; Sandıkcı, Vural ve Zorlu, 2015: 170).

İş yerlerine yönelik bir çalışma olan örgüt sağlığı kavramına literatürde yüklenen anlamlar farklı olmuştur (Köse, 2018: 40). Örgüt sağlığı kavramını eğitimciler çoğunlukla; yöneticiler-öğretmenler ve öğrenciler arasındaki ilişkiler, okulun iklimi ve okul etkililiği konularına odaklanarak açıklamaya çalışmışlardır. Belirtilen bu üçlü gruplanma arasındaki uyum ile birlikte verimliliğin artış gösterdiğini öne sürmüşlerdir (Tsui ve Cheng, 1999 Aktaran: Ardic ve Polatci, 2007: 138; Kurum, 2013: 11).

Sağlıkçılar ve örgütsel davranış ile ilgilenenler ise kavramı daha farklı anlamlandırmışlardır. Örgüt üzerine çalışanlar, çalışan-yönetici arasındaki uyumun ve bireylerin karşılıklı eylemlerinin örgüt sağlığını etkilediği üzerinde durmuşlardır. Sağlıkçılar açısından örgüt sağlığı ise; insanların örgütlerindeki fiziki ve ruhsal sağlıkları olarak tanımlanarak, örgütlerinin fiziksel, sağlık ve güvenlik konuları önemsenmiştir. Bireylerin çalıştıkları örgütlerdeki rahatsızlıkların neden olduğu maliyeti hesaplayan sağlıkçılar; örgütleri sağlıklı ya da sağlıklı değil şeklinde belirlemeye çalışmışlardır. Cooper (1994) ‘ın belirttiği “orada bulunmuş olmak için bulunma ” kavramı örgüt sağlığında kullanılan önemli kavramlardandır. Bahsedilen kavrama göre çalışanlar örgüte gelmelerine rağmen çalıştıkları örgütlerindeki stresten, örgüt ikliminin sağlıklı yönlerinden kaynaklanan sebeplerden ötürü işyerlerine katkıda bulunamaz ya da çok az katkıda bulunurlar. Ortaya çıkan bu durumda kamu ve özel iş

alanlarında fazlaca maliyetlere yol açmaktadır (Akbaba, 2001: 4-5; Ardiç ve Polatçı, 2007: 138).

İlgi alanı finans ve uzmanlık olan araştırmacılar ise, sağlıklı örgütlerin temel belirtileri arasına finansal başarıları da koymaktadır. Bazı yazarlar ise; psikologların ve sosyologların önceliklerine göre açıklamış oldukları modellerin bir sentezini oluşturmuşlardır. Diğer bir ifadeyle, örgütün iç işleyişini ve dış çevreye uyumunu birlikte düşünerek sağlıklı örgütlerin ölçütlerini ortaya çıkarmışlardır (Emhan, 2005: 18-19).

Rosen and Berger (1992)' e göre sağlıklı örgüt, bir hayal ürünü ya da gerçek üstü bir kavram şeklinde düşünülebilir ve bunu hayata geçirmek bazı örgütler için gerçekten kolay değildir. Ancak milyonlarca örgütün birçoğunun istekli bir biçimde sağlıklı örgütlere dönüşmekte oldukları ya da bu konuda gayret gösterdikleri de unutulmamalıdır. Çünkü yalnızca sağlıklı örgütlerin gelecekte varlığını sürdürebileceği ve rekabet gücünü koruyabileceği düşünülmektedir (Garda, 2011: 271).

Örgüt sağlığının korunmasında ise çalışanların örgütsel kimlik duygusunu geliştirmesi önemli bir konudur. Örgütsel kimlik duygusu; çalışanın kendini örgütün ayrılmaz bir üyesi olarak hissetmesidir (Başaran, 2004: 27). Bir organizasyonun bir kimliğe ihtiyaç duymasında iki önemli sebep vardır. Birincisi; işgörenlerle örgüt arasındaki bütünleşmeyi sağlamak, diğeri öteki rakiplerden ayırt edilebilmektir (Emhan, 2005: 45). Organizasyonun sağlıklı olabilmesi için en azından örgüt üyelerinin çoğunluğunun kimlik duygusunu geliştirmesi gerekir. Ancak bu ideal durumun gerçekleşmesi üyelerin çoğunluğunun; organizasyonun amaçlarını kavrayabilmesine, organizasyonun üretim ve toplumsal gücünü kestirebilmesine, organizasyonun geleceğine yönelik tahminlerde bulunmasına, organizasyonu yansız değerlendirebilmesine, organizasyonun problemlerini görebilmesine ve böylece kendilerini organizasyonun bir üyesi olarak hissetmelerine bağlıdır (Başaran, 2004: 27).

## **1.2. Turizm İşletmelerinde Örgüt Sağlığı**

Turizm endüstrisi kapsamında büyük bir etkiye sahip olan konaklama işletmeleri rekabet üstünlüğü elde edebilmek için çeşitli teknikler ve yöntemler uygulama yoluna gitmişlerdir. Ancak konaklama işletmelerinin, bu teknik ve yöntemleri uygulayarak başarı elde edebilmesi için dinamik rekabet şartlarında, hızlı değişimlere uyum

sağlayabilecek işletmelere gereksinimi olduğu bilinmektedir. Bu aşamada ise, işletmeler adına örgüt sağlığı önemli bir boyut haline gelmektedir (Sandıkcı, Vural ve Zorlu, 2015: 161).

Teknolojide yaşanan hızlı gelişme ve ilerlemelere rağmen, otel işletmelerinde insan emeğine duyulan ihtiyaçta bir azalma olmamaktadır. İnsan unsurunun önemli hale gelmesi otel işletmelerinin emek-yoğun özelliğinden kaynaklanmaktadır. Bu işletmelerinin başarılı olması, insan eliyle yapılan hizmetin müşteriye ulaştırılması ve kalitesiyle ilgilidir. Emek-yoğun özelliğini taşıyan işletmeler işgören ve müşteri ilişkilerinin yüz yüze ve yoğun yaşandığı, işgörenin iş tatminin yüksek olduğu işletmelerdir. Bu nedenle yöneticilerin, işgörenlerin moral düzeyini sağlaması için gerekli çabayı yerine getirmeleri beklenmektedir (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 167-168). Öte yandan ülke nüfusunun büyük bir bölümünün farklı şekillerde örgüt sağlığı kavramından etkilendiği söylenebilir. Bireyler günlük hayatlarında hasta, öğrenci, müşteri ya da belediye sakini olarak başka örgütlerle etkileşim içindedirler. Bu etkileşim, örgüt ile ilişki içinde olan bireyler ve dolayısıyla da toplum huzurunu doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple kavramı, amacı yalnızca kâr elde etmek olan örgütler açısından ortaya koymak ve sınırlandırmak doğru değildir (Ardıç ve Polatçı, 2007: 138). Çalışanların yalnızca ekonomik bir varlık olmadığı ve duygusal-sosyal yönlerinin de olduğunu, bu duruma bağlı olarak da ekonomik beklentileri ile birlikte duygusal-sosyal beklentilerinin de oluşabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 168).

Lyden ve Klinge, örgüt sağlığı kavramını işletmenin büyüüp gelişme yeteneklerine ve birimler arasında oluşan uyuma odaklanarak incelemiştir. Lyden ve Klinge'ye göre motivasyonu yüksek ve mutlu işgörenlerin bulunduğu örgütler sağlıklıdır. Örgüt sağlığı çalışmalarını eğitim kurumları yerine, işletme örgütlerine uygulanabilecek biçimde ortaya koymaya ve sınırlandırmaya çalışmışlardır. Örgüt sağlığını "iletişim, sadakat ve bağlılık, moral, katılım, kuruluş itibarı, amaç birliği, etik, performansın tanımlanması, liderlik ve kaynak kullanımı" olarak sınıflandırmışlardır (Kotbaş, 2018: 35; Lyden ve Kingele, 2000: 23). Lyden ve Klinge'nin sınıflandırdığı örgüt sağlığı boyutlarında olduğu gibi otel işletmelerinde işgörenler arasındaki iletişimin net ve açık bir şekilde sağlanması, işgörenlerin örgütte alınan kararlara katılabilmelerine olanak verilmesi ve işgörenlerin işe gelmek için sabırsızlanmaları gerekmektedir (Arıkan, 2011: 34).

Türkçe alan yazın incelendiğinde turizm işletmelerinde örgüt sağlığı kavramını inceleyen az sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Turizm işletmelerinde örgüt sağlığının öneminin anlaşılması açısından bu çalışmalar aşağıda irdelenmektedir:

Doğan ve Bozkurt (2008), çoğunlukla eğitim bilimleri alanında araştırılan örgütsel sağlık kavramını işletme alan yazına kazandırmak amacıyla kavramı ve boyutlarını İstanbul ilindeki 5 yıldızlı otellerin yöneticilerinin ve çalışanların algıları aracılığıyla incelemiştir. Çalışmada kavramın ve boyutlarının her bir konaklama işletmesine göre değişiklik gösterdiği ve çalışanların demografik özelliklerine göre örgüt sağlığı algılarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Arıkan (2011)'in uyguladığı çalışmanın örneklemini, Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işgörenleri ve yöneticileri oluşturmaktadır. Amaç, örgüt sağlığının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemektir ve çalışma sonucunda örgüt sağlığı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada; çalışanların iş tatminine ilişkin görüşleri ve örgütsel sağlık olgusuna ilişkin görüşleri cinsiyet, eğitim durumu, turizm eğitimi alma veya almama durumu ve işletmedeki tecrübelerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiş ancak; medeni durum, örgütlerdeki görev, gelir, yaş, çalışılan birime göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Buna göre; işgörenlerin kendilerini çalıştıkları kurumun bir parçası olarak görebilmeleri amacıyla alınan kararlara katılımlarını sağlayacak tekniklerin sağlanması ve örgütün amaçlarını çalışanların amaçları ile birlikte birleştirici faaliyetlerin önemsenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kurgun ve Bağiran (2013) araştırmalarının sorunsalının çıkış noktasını; örgütsel sağlık ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi somut bir şekilde ortaya çıkaran araştırmaların daha çok eğitim bilimleri alanına yönelik olması ve konunun hizmet sektöründe araştırılmamış olması oluşturmuştur. Çalışma İzmir il merkezinde faaliyet gösteren, dört-beş yıldızlı otel işletmelerinde, otel yöneticileri ve çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın kuramsal çerçevesine göre değerlendirildiğinde örgütsel sağlığın örgütsel etkinlik ile pozitif ilişki içinde olduğu varsayılmaktadır.

Vural (2013)'ın dönüştürücü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkileri araştırdığı çalışmanın örneklemini, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren Bakanlık belgeli termal turizm işletme işgörenleri oluşturmaktadır. Çalışmaya göre, kavramlar arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle termal otel işletmesi yöneticilerinin çalışanlardan yüksek performans

beklemesi ve ayrıca bunu stratejik anlamda örgüt sağlığı açısından değerlendirmedeği, sadece üstlerini memnun etme çabası içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sandıkçı, Vural ve Zorlu (2015), tarafından uygulama Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren termal konaklama işletmelerinde dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkileri belirlemek maksadıyla yapılmıştır. Genel olarak kavramlar arasında yapılan analizlere göre, çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle yönetimdekilerin örgüt sağlığı değerlendirmelerinde çalışanların moral ve motivasyonlarını önemseyerek, liderlik görevleri ile onları yönlendirebileceği düşünmesine sahip olduğu, fakat bu noktada izleyicileri konumundaki çalışanları ile olan iletişimlerine çok fazla dikkat etmedikleri, onlara daha az gelişim fırsatları sundukları sonucunu tespit etmişlerdir.

Suier (2016), otantik liderlik davranışının örgüt sağlığı üzerine olan etkisi konulu araştırmasını Nevşehir’deki faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldıızlı otel işletmelerindeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirmiştir. Örgüt sağlığı kavramını tek boyutlu bir şekilde analiz etmiş ve konaklama işletmeleri çalışanlarının örgüt sağlığı hakkındaki sorulara verdikleri cevaplar genelde ortalamanın üstünde çıkmıştır. Çalışmada elde edilen veriler genel olarak ele alındığında, araştırmaya katılan konaklama işletmesi çalışanlarının otantik liderlik davranışlarının etkisiyle örgüt sağlığı olgusunu olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Kemer (2017)’in çalışmasının evrenini, Nevşehir ilindeki üç, dört ve beş yıldıızlı konaklama işletmeleri oluştırmakta ve çalışanların örgütsel adalet algılarının örgüt sağlığına etkisinde özdeşleşmenin rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışanların örgüt sağlığı algılarının cinsiyete, yaşlarına, eğitim seviyesine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışanların kıdemleri ile örgüt sağlığı algıları arasındaki farklılıklar ele alındığında, sektörde ve örgütte çalışma süreleri 10 yılı geçen çalışanların örgüt sağlığı algılamalarının daha yüksek olduğuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada, turizm eğitimi alan çalışanların turizm eğitimi almayan çalışanlara kıyasla iş yerlerini daha sağlıklı buldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Demir (2019), araştırmasının evrenini Afyonkarahisar Merkez ilçesinde faaliyet gösteren yedi tane 5 yıldıızlı termal otel işletmesinin işgörenleri olarak belirlemiştir ve örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu araştırma sonucunda örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı arasında anlamlı ancak zayıf bir ilişki

saptanarak beklenilenin aksine örgütsel sessizliğin örgüt sağlığını olumsuz yönde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç itibariyle örgüt sağlığı ile ilgili yapılan bu ampirik çalışmalara baktığımızda, konaklama işletmelerinde çalışanların örgüt sağlığının incelenmesi; işletme ile çalışan arasında pozitif ilişkinin oluşmasında önem arz etmektedir.

### **1.3. Örgüt Sağlığı İle İlgili Kavramlar**

Bu bölümde bütüncül bir bakış açısıyla örgütsel davranış alanı içerisinde yer alan örgüt sağlığı kavramının, en çok ilişki içinde bulunduğu düşünülen örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramlarına yer verilecektir.

#### **1.3.1. Örgüt İklimi**

1960’larda işlenmeye başlayan ve araştırmacıların dikkatini çeken örgüt iklimi terimi, örgütlerin bireylere, bireylerin de örgütlere olan etkilerini anlamaya yönelik önemli bir terimdir. Literatür incelendiğinde birden fazla örgüt iklimi tanımına rastlanılmaktadır. Yönetim uygulayıcıları, kavramı farklı dönemlerde çeşitli yönleriyle ele alarak ve kavramsallaştırmışlardır (Eryılmaz ve Altın Gülova, 2017: 157).

Ulusal literatürde örgütsel iklim kavramı için ilk araştırmalardan birini Ertekin (1978: 19) “örgüte kimliğini kazandıran, işgörenlerin davranışlarını etkileyen ve yine onlar yönünden algılanan, örgütün tümüne egemen olan uygulama ve koşullar dizisi” tanımıyla yapmıştır. Varol (1989: 198) örgüt iklimi terimini “örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava, atmosfer” şeklinde tanımlamıştır. Bursalıoğlu (1998)’na göre örgüt iklimi; “bireyler ve gruplar arası ilişkilerin, örgütün amaçlarının yerine getirilmesi ile örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarının karşılanma derecesinin ve örgütün içinde bulunduğu ortamın örgütle etkileşiminin ürünüdür” (Yıldırım, 2006: 13). Akbaba (2001: 10) ‘ya göre ise örgütsel iklim “örgütün bireylere hissettirdikleri duygular ve algılar” şeklindedir. Karcıoğlu (2001: 270) ise “örgütün kişiliğini meydana getiren, örgütü başka örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen ve egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgüt içerisinde bulunan bireylerin davranışlarına etki eden ve onlardan etkilenen, somut bir şekilde gözle görülüp elle tutulamayan fakat örgüt içindeki çalışanlarca hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terim” şeklinde bütüncül bir tanım yapmıştır.

Forehand (1968) örgüt iklimini üç değişken gruba ayırarak incelemiştir. Bunlar; çevresel değişkenler (birey haricindeki değişkenler), bireysel değişkenler (bireyin örgüte kattığı davranış, yetenek ve güdüler) ve sonuç değişkenleridir (bireysel ve çevresel değişkenlere bağlı verimlilik, tatmin vb. değişkenler). Çevresel değişkenler: Kişinin kendisinden kaynaklanmayan, örgüte üye olan bireylere dışarıdan etki eden değişkenlerdir. Örgütün büyüklüğü ve yapısı, ekonomik şartlar, sendikalaşma oranı çevresel değişkenlere örnek olarak verilebilir. Bireysel değişkenler: Örgüt çalışanlarının yaklaşımları, yetenekleri, işe yönelik duydukları ilgileri, karakteristik özellikleri gibi kişisel olarak her bir çalışanın sahip olduğu özellikleri veya değerleri belirtmektedir. Son olarak sonuç değişkenlerini oluşturan ise kişisel ve çevresel değişkenlerin bir araya gelmesidir. Sonuç değişkenlerine örnek olarak, iş motivasyonu, memnuniyet ve verimlilik verilebilir. Bu noktada üç grup değişken değerlendirildiğinde, örgüt iklimi bireysel değişkenlerin ve çevresel değişkenlerin etkileşiminin ürünüdür (Dinçer ve Fidan, 1996: 413; Halis ve Uğurlu, 2008: 106).

Bütün örgütler zaman içerisinde kendilerine ait bir kişilik geliştirir ve kişilikleriyle çevrelerini ve örgüt kurumuna yeni katılan üyeleri etkilemektedirler. Kişilikler, işin gerekleri, örgütün amaçları ve yapısı etkileşim içine girerek bir “iklim” oluşturur. Bu durum çalışanlar ve örgüt açısından ayrı bir önem arz etmektedir. İklim, örgütün kendine özgü bir kişilik kazandırmasına ve insanların davranışlarına etki etmede rol oynar (Dönmez ve Korkmaz, 2011: 174)

İklim; zamana bağlı olmayıp, örgüt üyelerinin tavırlarını etkileyen unsurlardan ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde yönetim tarzının, örgüt politikalarının ve genel prosedürün sonucunda oluşmaktadır. Bu nedenle iklim, iş çevresinin o örgüte ait bazı özellikleridir ve bunlar örgütün üyelerine, sosyal ve işlevsel çevresine ilişkin tutumuyla değerlendirilir (Karadağ vd., 2008: 64).

### **1.3.2. Örgüt Kültürü**

1938 yılında Chester Barnard ve 1945 Elton Mayo, örgüt üyelerini ortak inançlar, normlar, değerler, gelenekler etrafında toplayan ve örgütün dış çevreye uyum göstermesinde etkili olan örgüt kültürü kavramını ortaya çıkararak yaygınlaşmasına zemin hazırlamışlardır (Unutkan, 1995: 35; Yıldırım, 2006: 15).

Örgüt kültürü kavramı, Pettigrew (1979)' in Administrative Science Quarterly'de yayınlanan “Örgüt Kültürleri Üzerine” isimli makalesi ile önem kazanarak ivmenin

başlangıcı kabul edilmiştir. Ancak kültür kavramının örgütlerle özdeşleşip örgüt kültürü kavramının yerleşmesi, kavramın yönetim literatürüne girmesi ve 1982 yılında Peters-Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" ve Deal-Kennedy'nin "Örgüt Kültürü" adlı eserleri kavramın yaygınlaşmasında öncü rol oynamıştır. Örgüt kültürü konusu yönetim, örgüt ve iletişim bilimciler ile sosyal psikologlar tarafından ilgiyle karşılanmıştır. Ayrıca Ouchi'nin "Z Teorisi" (Z Theory) ve Pascale-Athous'un "Japon Yönetim Tarzı" isimli eserleri de konuyu ele alan önemli çalışmalar olarak ele alınabilir (Unutkan, 1995: 35-36; Yağmurlu, 1997: 717).

Ouchi (1981) örgüt kültürünü; işgörenlere verdiği değer ve inançlarla alakalı törenler, semboller ve mitler bütünü biçiminde tanımlamıştır. Deal ve Kenedy (1982) kavramı; "Bir davranış düzenleyicisi veya örgütte yapılan her şeyin yapılış şekli" biçiminde ifade ederken, Sathe (1983), "Paylaşılan inanç ve değerler" şeklinde örgüt kültürünün temelini değerlerin oluşturduğunu ifade etmiştir. Schein (1985) ise, dışsal uyum ve içsel entegrasyon problemleriyle başa çıkmak için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen ve yeni üyelere bu tür problemlerle ilişkilerinde algılamaları, düşünceleri ve hissetmeleri için bir yol olarak öğretilen varsayımlar kalıbı şeklinde tanımlamıştır (Akbaba, 2001: 10-11; Kurum, 2013: 13; Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 10).

Örgüt kültürü; politikalar, kurallar, adet-gelenekler gibi resmi yapı ve bireyler arası ilişkilerde güven, açıklık, kabul etme ve grup süreçlerine dahil olma gibi bazı değer ve tutumlardan oluşmaktadır. Kültür, organizasyon içindeki güçleri tanımlayan, birbirine bağlayan, güçlendirmeye yardımcı olan ve hiyerarşideki rolleri tutan, aşağılara uzanmış, yaygın bir magnetik alan gibidir; bu sebeplerden dolayı bireyin, grubun ve bütün olarak organizasyonun verimliliğine etki etmektedir (Hasanoğlu, 2004: 47).

Örgüt kültürünün organizasyonlar için yansıttığı kimlik, örgütün üyeleri üzerinde, yazılı kaidelerden veya üstlerin otoritesinden daha etkili olabilir. Örgüt kültürü yeterince güçlü etkiye sahip ise etkinlikleriyle, işgörenleriyle, tüm donanımı ile örgütü bir arada tutar. Böylelikle meydana gelen uyumlu ortam, işgörenlerin morali ve verimliliği üzerinde olumlu etkiye sebep olur (Berberoğlu, Besler ve Tonus, 1998: 32). Cameron (2004), örgüt kültürü kavramı ile ilgili tartışmaların birçoğunda organizasyonu bir arada tutan "sosyal yapıştırıcı" olduğu fikri konusunda ortak bir anlayış oluşmuştur. Dolayısıyla örgüt kültürünün, soyut ve birbirini tamamlayıcı birçok etkenden meydana geldiği söylenebilir. Örgüt kültürü bireye verilen önemi



yalnızca işgörenlerle değil iletişim halinde olunan bütün bireylerle geniş bir bakış açısıyla ele alır ve maddi unsur, amaçlardan çok manevi hedefler ve moral değerlerden meydana gelmesi sebebi ile de her tür organizasyonda farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121).

Özetle örgüt kültürü, bir grubun, organizasyonun veya bir şirketin üyelerinin ortak paylaşımları, üyelerin davranışlarını yönlendiren kurallar, değerler, davranışlar, tutumlar ve alışkanlıklardan meydana gelen ana semboller ve uygulamalar bütünü şeklinde tanımlanabilir (Karcıoğlu, 2001: 268).

Örgüt kültürü kavramı, yöneticilerin ve örgüt üyelerinin bir arada olduğu bir çalışma ortamını yansıtmaya sebebiyle, birlikte olunan süreç içerisinde hem yöneticilere hem de üyelere bazı sorumluluklar almalarını sağlamaktadır. Karşılıklı sorumlulukların yerine getirilmesi şartıyla kurum içi var olan tutum ve değerler güçlenerek güçlü bir örgüt kültürü ortaya çıkacaktır (Topaloğlu ve Kara, 2004: 4).

### **1.3.3. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürünün Örgüt Sağlığı İle İlişkisi**

Kavramlarla ilgili tanım ve değerlendirmelerden sonra kavramların çalışmanın bağımsız değişkeni olan örgüt sağlığı ile ilişkisine değinmekte fayda var.

Söz konusu olan örgüt iklimi ve kültürü kavramları temelde birbirlerinden farklıdır ancak, aralarında bir neden-sonuç ilişkisi olduğu söylenebilir. Örgüt kültürü davranışlarda devamlılık ve örgütsel eylemlerde uyum sağlayarak örgüt ikliminin meydana gelmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Unutkan, 1995: 52).

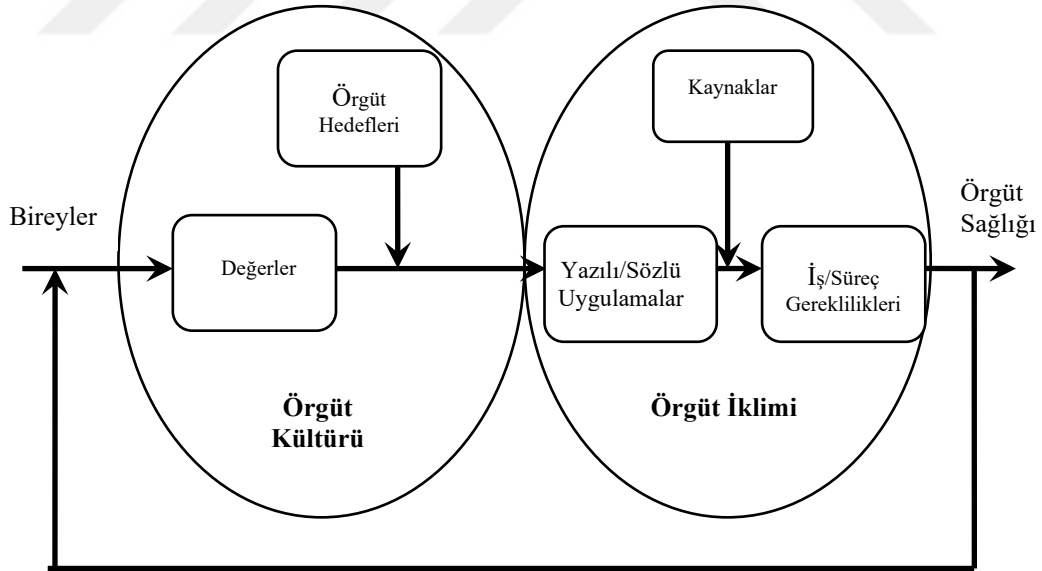
Lencioni (2012)' ye göre bir iş yerinin sağlıklı olup olmadığını bazı işaretler ortaya çıkarabilir. Sağlıklı iş yerlerinde; en düşük seviyede çatışma ortamı ve siyaset, yüksek seviyede verimlilik ve moral düzeyi ve vasıflı işgörenlerin devir hızı düşük düzeydedir. Siyaset ve çatışma ortamının olmadığı zamanlarda örgütsel ve işlevsel sorunlar daha hızlı çözümlenebilmektedir. Sağlıklı iş yerlerinin yaratıcı bir iklim özelliği vardır (Gül, 2018: 25).

Örgütün özelliklerini ve bu özelliklerin çalışan davranışına etkisini, örgüt iklimi yansıtarak hissettirmektedir. Olumlu bir örgüt iklimi örgüt üyelerinin bağlılık, moral, motivasyon ve duygularını etkilemekte, örgüt içi insan ilişkilerinin güven ve etkileşim içinde olmasını sağlayarak ve organizasyonun üstün performans sağlamasına etki ederek, rekabet ortamında organizasyonun devamlılığını sağlamaktadır (Halis ve Uğurlu, 2008: 102).

Örgüt sağlığı ile örgüt kültürü kıyaslandığında; örgüt sağlığının örgüt kültürü konusuna kıyasla daha kuşatıcı olduğu belirtilebilir. İki kavram arasındaki ilişki ele alındığında ise, örgüt sağlığının, açık, teşvik edici ve güvene dayalı bir örgüt kültürü ile ortaya çıkabileceği görülür (Ardıç ve Polatçı, 2007: 142). Sağlam değerlere sahip güçlü yapıda bir örgüt kültürünün meydana gelebilmesi için; standartlar ve normlar, güç ve otorite, görev-yapı, geri bildirim ve eleştiri, bağlılık ve moral, amaçlar ve hedefler boyutları çerçevesinde bütünleştirme, koordinasyon ve motivasyon fonksiyonları temel oluşturmaktadır (Zorel, 2009: 20).

Sağlıklı işletmelerde örgüt kültürü ve örgüt iklimi paylaşımcı anlayışı esas alır; yönetici ve işgörenlerin birlikte oluşturdukları amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmek için sergiledikleri ortak bir çaba olduğu görülür. Paylaşımcı anlayış; kararların alınma, uygulama ve sonuçların değerlendirilmesi sürecinin tümünde örgüt üyelerinin aktif rol alması anlamına gelmektedir (Kotbaş, 2018: 31).

Örgüt sağlığı modelinin oluşmasına neden olan örgüt kültürü ve örgüt iklimine ait faktörler ile örgüt sağlığı sisteminin çalışması şekil 1.1 ile açıklanmıştır.



**Şekil 1.1: Örgüt Sağlığının Çalışma Sistemi Modeli**

**Kaynak:** (Ardıç ve Polatçı, 2007: 137)

Şekilde örgüt sağlığı kavramının, örgütün değerlerini, hedeflerini, iş politikalarını ve uygulamalarını belirlediği görülürken; süreçler, işin gerekli kıldığı psikolojik, fiziksel

ve çevresel özellikleri de belirlediği görülmektedir. Örgüt kaynaklarının işgören refahı üzerinde etkisi vardır, kaynakların fazla olması organizasyonun başarılı şekilde amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır. Bu faktörlerin etkin bir biçimde bir araya gelmesi de örgüt sağlığı modelinin oluşmasına neden olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2007: 143).

Wilson ve Wagner (1997), örgüt üyelerinin sağlıklı alışkanlıklarını destekleyen ve teşvik eden bir iş çevresinin oluşturulması ile örgütün sağlığının oluşabileceğini ve böylelikle örgütsel sağlığı elde etmek için sağlıklı bir örgütsel iklimin gerekliliğini ifade etmişlerdir. Öte yandan Wilson ve Wagner, örgütsel iklimin belirleyicisinin örgütsel kültür olduğu görüşünden yola çıkarak örgütsel sağlığı değerlendirirken örgüt kültürü ve örgüt ikliminin unsurlarını da önemsemişlerdir (Kurgun ve Bağırhan, 2013: 483).

Hoy vd. (1991) sağlıklı örgüt ikliminin, işbirliği ve proaktif bakış açısı ile iş süreçlerinin geliştirilmesi amacıyla uygun bir ortam oluşturacağını belirtmişlerdir. Örgütlerin içsel işlevlerinin belirleyicileri; iklim ve sağlıktır. İki kavram arasındaki ilişki tek yönlü olmayıp, karşılıklı ve bağlı ilişkilidir (Demir, 2019: 30).

#### **1.4. Örgüt Sağlığını Konu Alan Yaklaşımlar ve Boyutlar**

Örgüt sağlığının boyutları ile alakalı farklı yazarların farklı sınıflandırmalarına rastlamak mümkündür. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

##### **1.4.1. Miles'e Göre Örgütsel Sağlık**

Miles'in önerdiği modelde amaç, eğitim kurumlarının sağlığını analiz etmek olsa da model içeriği yönüyle tüm örgütlerde rahat ve başarılı bir şekilde uygulanmıştır. Bahsedilen modelde örgütlerin; görev, koruma, büyüme ihtiyaçları ile alakalı üç ana başlık kapsamında on boyut bulunmaktadır (Hoy ve Feldman, 1987 Aktaran: Polatçı, Ardıç ve Kaya, 2008: 147; Tutar, 2010: 185). İlk üç boyut "görevle" alakalı olup, örgütün amaçları, mesajın iletilmesi, kararların alınmasındaki yollarla ilgilenir, görev merkezlidir. İkinci gruptaki üç boyut ise örgütün yaşamını sürdürme ihtiyacıdır ve temel olarak örgütün iç durumuyla alakalıdır (Carver ve Sergiovanni, 1969 Aktaran: Akbaba, 2001: 28-29). Bütün bu boyutların özellikleri şu şekilde belirtilebilir (Akbaba, 2001: 28-31; Polatçı, Ardıç ve Kaya, 2008: 148; Tutar, 2010: 185-186):

### a) Görev İhtiyaçları Boyutu

Görev ihtiyaçları boyutu; “amaç odaklılık, iletişim yeterliliği ve uygun güç eşitliliğini” içermektedir.

**1. Amaç Odaklılık:** Sağlıklı bir örgütte sadece açık ve kabul edilebilir amacın olması yeterli sayılmaz. Bu amaçların; örgüt üyelerini harekete geçirip mevcut kaynakları kullanmaya veya yeni kaynaklar ortaya çıkarmaya itebilmesi ve üyeler tarafından kolayca anlaşılabilir, ulaşılabilir ve paylaşılabilir nitelikte olması gerekir.

**2. İletişim Yeterliliği:** Bu boyut örgütte çalışanlar arasında dikey ve yatay şekilde, her yöne açık bir iletişim yani çevreden sisteme sistemden çevreye bilginin geçtiğini belirtir. Sağlıklı örgütte iç gerginliklerin iyi ve çabuk hissedilmesi, çalışanlar arasında anlaşılır ve çok yönlü iletişimin olması sistemin problemlerine iyi teşhis konulmasını, örgütün verimliliğinin artmasını sağlar.

**3. Uygun Güç Eşitliği:** Sağlıklı örgütlerde gücün dağılımı büyük oranda eşittir. Örgütte yetkilendirmeye ve güçlendirmeye dayalı bir yönetim tarzı mevcuttur. Likert (1961)'ın belirttiği gibi astlar kendi patronlarının, üstlerini etkileyebileceğini düşünürler. Böyle bir örgütte, güç için grup içi anlaşmazlıklar olabilmektedir, fakat bu grup içi çatışmalar örgüte katkı sağlayacaktır. Bu da örgütte katılmalı yönetim anlayışına ve insanın temel tutumunun baskıdan ziyade iş birliğine dayanmasına olanak sağlar.

### b) Yaşamı Sürdürme İhtiyaçları Boyutu

Yaşamı sürdürme ihtiyaçları boyutu; “kaynakların kullanımı, örgütsel bağlılık ve moral” boyutlarını içermektedir.

**4. Kaynakların Kullanımı:** Görev dağılımı iş yeri içerisinde etkin bir şekilde yapılmıştır. Sağlıklı örgütte insanların görev ve sorumlulukları arasında uyum ve denklilik vardır. Örgüt üyeleri yalnızca sorumlu oldukları işlerde iyi olduklarını düşünmezler, bununla birlikte örgüte katkı sağlama sürecinde içten öğrenme, büyüme ve gelişme duygusuna sahiptirler.

**5. Örgütsel Bağlılık:** Sağlıklı örgütlerde çalışanlar işyerlerini severler, örgüte karşı güçlü bir bağlılık kurarlar ve örgüte katkılarını iş birliği yönünde kullanırlar.

**6. Moral:** Örgütte genellikle çalışan tatmini ve takım ruhu mevcuttur. Beklenmeyen gerilim ve doyumсузлук oluşturan duygulara karşı refah, doyum ve mutluluk duyguları etrafında odaklanan bireysel duyguların toplamı örgütsel seviyede moral düşüncesini ifade eder.

### **c) Büyüme ve Gelişme İhtiyaçları Boyutu**

Büyüme ve gelişme ihtiyaçları boyutu; “yenilikçilik, özerklik, uyum ve sorun çözme yeterliliği” boyutlarını içermektedir.

**7. Yenilikçilik:** Sağlıklı örgütler geçmişteki tecrübelerden yararlanarak, yeni yollar bulma, farklı çeşitlerde ürünler üretme, kendi kendini değiştirme, geleceği daha etkin şekilde yönetme gibi konulara eğilimlidir. Bunları uygulayan örgütlerin büyüyen, gelişen ve değişen örgütler olduğu söylenebilir.

**8. Özerklik:** Örgütün çevresi ile arasındaki ilişki, proaktif olup dışarıdan gelen isteklere pasif olarak tepki vermeyeceği gibi isyankar veya yıkıcı tepkide vermeyecektir. Açık bir sistemde örgüt çevreyi etkiler ve ondan etkilenir bu özellik gereği örgüt, kararlarında bağımsız davranma yeteneği gösterir.

**9. Uyum:** Örgütün iç ve dış çevresine yönelik uyum gösterme becerisi yüksektir. Katılımcı yönetim, örgütün çevresel değişime karşı uyum becerisini artırmaktadır. Bu noktada, sistemin kendi bünyesindeki düzeltici değişimi çevresinden daha hızlı yapabilme yeteneğini gösterebilmesi önem taşır.

**10. Sorun Çözme Yeterliliği:** Esnek yönetim anlayışı ile örgütün problem çözme yeteneği gelişmiştir. Problemler en az enerji ile çözülmeli, problem çözme mekanizması zayıflatılmamalı, korunup, güçlendirilmelidir ve sonucunda örgüt kendi işleyişini sistemli şekilde kontrol edebilmelidir.

Miles, bahsedilen on boyuttan herhangi birinin tam olarak yerine getirilmemesi durumunda, diğer boyutlarında etkilenebileceğini ve tüm sistemi ilgilendiren bir sorunun meydana gelebileceğini belirtmiştir (Polatçı, Ardıç ve Kaya, 2008: 148).

### **1.4.2. Hoy ve Feldman’a Göre Örgütsel Sağlık**

Hoy ve Feldman (1987), örgüt sağlığı envanterinin geliştirilmesi aşamalarını araştırmalarında ifade etmişlerdir. Hoy ve Feldman sağlıklı örgütleri; teknik, yönetsel ve kurumsal olarak üç farklı kontrol düzeyi yönünden birbiriyle uyum halinde olan

örgütler olarak belirtir. Bu tarz örgütler her tür entropiyi, negatif entropiyle giderebilmek amacıyla duygusal ve fiziksel işlevlere sahiptir. Kurumsal sinerji, örgütsel hedeflere ve kurumsal vizyona yönlendirilmiştir. Hoy ve Feldman, örgüt sağlığının yedi boyutunu aşağıdaki şekilde açıklamışlardır (Polatçı, Ardiç ve Kaya, 2008: 148-149; Tutar, 2010: 186-187):

**Örgütsel Bütünlük:** Örgütün, yönetsel ve örgütsel süreçlerinde çevresine uyum gösterebilme yeteneği ile programlarında bir bütünlük oluşturabilmesidir.

**Yönetici Etkisi:** Örgüt yöneticileri için, karar organlarını ikna edebilmek, saygınlık kazanabilmek, hiyerarşi tarafından engellenmemek önemlidir. Yöneticiler açık iletişim ve katılımcı yönetimin etkisiyle örgütsel üst sistemin kararlarını etkileyebilirler.

**Saygı:** Yöneticilerin örgüt üyelerine karşı dostça, destekleyici, açık ve dürüst davranışlarını kapsar. Üyelerin özgürlükleri yöneticileri tarafından önemsenir bu nedenle üyelerin algıladığı güç mesafesi düşük seviyededir.

**Çalışma Düzeni:** Hem görev hem de başarı ve sorumluluk eğilimli olan yönetici davranışdır. İş beklentileri, performans standartları ve yöntemler örgüt yöneticisi aracılığıyla açık bir şekilde çalışanlara iletilir.

**Kaynak Desteği:** Örgütlerde yeterince makine, araç ve gereçlerin olması istendiğinde ilave kaynak temin edilmesini ve çalışanların bunları kullanabilmek için gereken bilgi ve beceriye sahip olmasını kapsar.

**Moral:** Örgüt çalışanları arasında samimiyet, açıklık, destek, olumlu sinerji oluşturmaya yönelik ekip ruhu olması çalışanların birbirine hoşgörülü davranmasını, iş yerlerinden gurur duymalarını sağlayarak onlara mutluluk verir.

**İşin Önemi:** Örgütler mükemmellik arayışı içindedirler. Çalışanlar için hedef belirlenirken yüksek ve ulaşılması mümkün amaçlar seçilir ve üretim aşamaları sistemli bir şekilde faaliyete geçirilir.

#### **1.4.3. Lyden ve Klingele'ye Göre Örgütsel Sağlık**

Lyden ve Klingele (2000) araştırmacılarının ortaya çıkardığı örgütsel sağlık boyutları incelendiğinde, örgütün yönetsel unsurlarıyla alakalı ve örgüt üyesinin örgütsel hedeflerinin bütünleştirilmesine, çalışanın örgütsel amaçları algılayıp, iş ve yaşam

tatmini bulmasına, örgütüyle bağlılık ve özdeşim duyguları geliştirmesine katkıda bulunan birçok faktörü içerdiği görülmektedir (Tutar, 2010: 187). Lyden ve Klingele (2000) tarafından belirlenen örgüt sağlığına ilişkin boyutlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Doğan ve Bozkurt, 2008: 63-66; Mohammadisadr, Seyyedali ve Azizollah, 2012: 229; Lyden ve Klingele, 2000: 24-25; Tutar, 2010: 187-189):

- a) **İletişim:** Örgütsel iletişim, örgütte etkinliğin, verimliliğin, iş ve yaşam tatminini bulmanın en önemli faktörlerindedir. Örgütlerde iletişimin tam ve açık olması, emir-komuta şeklinde bağlı olan personel arasındaki ilişkinin daha kolay olmasını sağlar.
- b) **Katılım:** Tüm düzeylerdeki çalışanların karar vermede yer aldığı bir çalışma ortamında sağlıklı örgütten bahsedilebilir.
- c) **Sadakat ve Bağlılık:** Örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat kavramlarının her ikisi de örgüt üyeliğinin uzun süreli olması ile alakalı kavramlar olmasına rağmen bu kavramlar dayanak noktaları yönünden farklılık göstermektedir. Kişi örgütün kültürel değerlerine karşı bir aidiyet duygusu gösterdiği zaman, örgütsel sadakat; işine, görev ve sorumluluklarına karşı aidiyet hissettiği zaman ise bağlılık kurmuş olur. Çalışanlar arasında yüksek düzeyde güvendir. Bu güven atmosferi sadakat ve bağlılık oluşumuna katkıda bulunur ve bu atmosfer de sağlıklı bir örgütte oluşur.
- d) **Moral:** Sağlıklı örgütlerde örgüt üyeleri, yüksek moral sayesinde birbirlerine güvenir ve itimat ederler. Çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkileri güçlüdür, iş ve iş yerine karşı isteklidirler ve böylece onlarda anlamsızlık ve kuralsızlığa neden olan işgören yabancılaşması durumları söz konusu olmamaktadır.
- e) **Kurumsal İtibar:** Çalışanlar örgütte fiziksel ihtiyaçlarının dışında, gurur, statü, saygınlık gibi psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamayı arzularlar. Örgütsel itibarın, işgörenlerin psikolojik ihtiyaçlarını karşılayacak seviyede olması, personele saygınlık yansıtacak olması bir örgütsel sağlık durumudur.
- f) **Etik:** Etik, kişi veya grubun neyin doğru ve neyin yanlış olduğu ile alakalı olarak davranışlarını yönlendiren, ortak iyinin ve ortak doğrunun genel adıdır. Örgütün etik iklimi, örgüt üyelerine ne yapmaları gerektiğini açıklaması nedeniyle önemlidir. Örgütsel sağlığın en somut belirtilerinden biri de etiğe uygun olmayan hırsızlık, rüşvet alma, yalancılık, aldatma ya da örgütteki olanakların ve kaynakların suistimal edilmesi gibi davranışların ortaya çıkmasını engellemektir.

- g) Performansın Tanınması:** Sağlıklı örgüt, örgüt çalışanlarının kişisel potansiyellerinin ortaya çıkarılması adına teşvik edilip, desteklendiği bir yerdir. Bu sayede örgüt üyelerinin tanınma ve takdir edilme ihtiyaçlarını karşılayan örgütsel iklim, çalışanların başarı güdüsünü olumlu bir şekilde etkileyerek, yüksek performans göstermelerine etki etmiş olur.
- h) Amaç Birliği:** Örgütsel uyumun oluşmasına neden olan temel unsur amaç birliğidir. Örgüt üyelerinin verimliliklerinin ya da performanslarının kriterleri, örgütsel hedeflere uygun olacak şekilde seçilmelidir ve örgüt içindeki bölüm veya birimlerin amaçlarının da örgütsel amaçlara uygun bir şekilde belirlenmesi gerekir.
- i) Liderlik:** Örgütün sağlıklı olabilmesi için liderlerin uygun bir çalışma ortamı oluşturabilmelerinin yanında başka insanlarla olan ilişkileri de önem taşır. Liderler; örgütteki üst düzey yöneticilerle, kendi düzeylerindeki yöneticilerle ve alt kademe çalışanları ile iyi ilişkiler kurabilmelidirler. Aynı zamanda liderler, kurumun kârlılığı ve etkinliğini de belirleyici faktör olarak kabul edilir.
- j) Gelişim:** Geliştirme faaliyetleri yaşam boyu öğrenmeyi içermektedir. Örgütün şimdiki zamanın ihtiyaçlarına göre değil, uzun vadeli bir dönemi öngörerek örgüt üyelerinin değişen ve büyüyen örgüt ihtiyaçlarına göre kendilerini hazırlamalarını sağlar. Sağlıklı örgütler, bireysel gelişimi, örgütsel bir maliyet olarak değil, örgütün geleceğine yönelik bir yatırım olarak görürler.
- k) Kaynak Kullanımı:** Kaynak kullanımı boyutunda kaynakların uygun kullanımı önemlidir ve örgütsel kaynakların kullanımı dağıtım adaletiyle direkt olarak ilgili bir durumdur. Örgüt çalışanları kaynakların uygun, eşit ve başarı beklentileriyle uyumlu bir biçimde paylaşıldığını fark ederler.

#### **1.4.4. Rosen ve Berger'e Göre Sağlıklı Bir İşletmenin Anatomisi**

Rosen (1991), çalışanların gelişimini ve örgütsel etkinliği teşvik eden örgütlerin işlevlerini sekiz temel değere dayandırmıştır. Bu değerler; herkese saygı, liderlik, değişimi yönetmek, hayat boyu öğrenme, örgüt üyelerine değer verilmesi, farklılıkların yönetimi, hatalı işlerin uzun süreli yatırımlara zarar vermesi, iş-aile dengesidir. Bu temel değerlere dayanarak Rosen; açık iletişim, çalışanların katılımı, öğrenme ve yenilenme, çeşitliliği önemseme, kurumsal adalet, eşit ve tarafsız ödüller, ekonomik güvence, insan merkezli teknoloji, örgüt sağlığını geliştiren çevre, anlam ifade eden bir iş, aile-iş-özel yaşam dengesi, sosyal sorumluluk, çevreyi koruma



boyutlarından meydana gelen sağlıklı bir örgüt modeli geliştirmiştir (Murphy ve Cooper, 2000: 4).

Rosen ve Berger'in geliştirmiş oldukları bu sağlıklı örgüt modeline göre, bir örgütün sağlıklı olarak değerlendirilmesi için boyutların hem çalışanlar hem de örgüt tarafından kabul edilmesi gerekir. Bu değerlendirmeye göre işletme değerleri bir bütün olarak kabul edilmelidir (Murphy ve Cooper, 2000: 4; Ünlü, 2011: 64).

#### **1.4.5. Argyris'in Örgüt Sağlığı Hakkındaki Görüşleri**

Argyris bireysel düşünme ve öğrenme ile örgütsel etkililiğin arasındaki ilişkiyi araştırmış ve 1950'li yılların sonundaki çalışmasıyla örgüt sağlığı kavramı ilk defa kullanılmıştır. Argyris örgütsel sağlık konusunu içeren araştırmalarını 500 işgöreni olan Plant 5 adlı bir işletmede gerçekleştirmiştir. Harvard Business Review'da basılan kitabında, örgüt sağlığı belirtisi diye ele alınan az çalışan değişimi, minimum devamsızlık, uygun üretim, yüksek oranda örgüte bağlılık, işgörenlerin yönetimle ilgili olumlu hisleri gibi faktörlerin her zaman doğru ve geçerli olmadığını ifade etmiştir. Argyris'e göre, sorunlar minimum enerji ile çözülmeli, problem çözme mekanizması korunarak güçlendirilmelidir. Böylelikle yeterli bir örgüt, sorunların varlığından haberdar olmak, muhtemel çözümleri bulmak, bulunan çözümler üzerinde karar vermek, uygulamak ve etkililiğini değerlendirmek için iyi gelişmiş yapılara ve yöntemlere sahiptir. Yine yazdığı kitap ve makalelerinde Argyris psikolojik olarak sağlıklı bir işgörenin işe devamsızlığının az olmasının çalıştıkları örgütün sağlıklı olduğu anlamına gelmeyeceğini de vurgulayarak belirtmiştir. Sağlıksız örgütlerde yabancılaşma, gönülsüzlük ve ilgisizlik davranışlarını sergileyen çalışanlar ise kişilik özelliklerini kaybederek olgun olmayan davranışların ortaya çıkmasına neden olur (Emhan, 2005: 86-90; Gürkan, 2006: 11; Özdemir, 2006: 14).

Argyris'e göre olgun olmayan kişilik özelliklerinin başlıcaları; sınırlı davranış gösterme, yüzeysel ilgi, kısa dönemli bakış açısı, astlık durumu, kendi duyarlılığından yoksunluk, pasiflik ve bağımlılıktır (Efil, 2007: 83). Bahsedilen olumsuz durumların devam etmesi, olgun olmayan yönetici ve işgörenlerin artması toplumda sağlıksız temeller meydana getirmektedir (Emhan, 2005: 90).

#### 1.4.6. Dünya Sağlık Örgütü'nün Sağlık Boyutları

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) de örgütsel sağlığı ölçmek için oldukça kapsayıcı olan boyutlarını dört başlıkta sıralamıştır (Akbaba, 1997: 25):

**Çevresel Sağlık:** İş yerlerinin fiziksel ortamıyla ilgili boyutu olup, iş yerinin çevresel faktörlerini (gürültü seviyesi, tehlikeli maddeler, ısı, makine koruyucuları, ışık, gaz vb.) kapsar.

**Fiziksel Sağlık:** Örgüt üyesinin fiziksel sağlığı ile ilgili olup; hastalık, yaralanma, ilaçla tedaviyi kapsar.

**Psikolojik Sağlık:** Örgüt çalışanlarının depresyon, kaygı, gerilim, kendine güven ve davranış tarzları ile alakalıdır.

**Sosyal Sağlık:** Örgütlerdeki arkadaşlıklar, sosyal destek, örgütsel destek, çalışma ortamındaki ilişkiler ve çalışma ortamı haricindeki unsurlarla alakalıdır.

Dünya Sağlık Örgütüne göre açıklanan bu boyutlar arasında net çizgiler olmayıp aralarında ilişkiler vardır. Bu görüşe göre örgüt üyelerinin yalnızca fiziki ve ruhsal sağlıkları ile ilgilenilmekte, yönetsel ve örgütsel çıktı boyutlarına yer verilmemektedir (Akbaba, 1997: 25):

			Sosyal
		Psikolojik	Psiko-Sosyal
	Fiziksel	Fiziksel-Psikolojik	Fiziksel-Sosyal
Çevresel	Çevresel-Fiziksel	Çevresel-Psikolojik	Çevresel-Sosyal

Şekil 1.2: Örgüt Sağlığı Şeması

Kaynak: (Akbaba, 1997: 26)

Cooper ve William (1994) Dünya Sağlık Örgütü'nün, örgüt sağlığı boyutlarını bir şema çerçevesinde ortaya koyarak Maslow'un ihtiyaçlar teorisiyle benzerlik gösterdiğini ifade etmişlerdir. Çevresel ve fiziksel elementler Maslow'un temel fizyolojik-güven

ihtiyacına karşılık gelmektedir ve örgütsel sağlık için önce çevresel etkenlerin düzeltilmesi, daha sonra da diğer ihtiyaçların giderilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Akbaba, 1997: 26).

#### **1.4.7. Akbaba'nın Örgütsel Sağlık Boyutları**

Akbaba (2001) Türkiye'de yaptığı araştırmasında örgüt sağlığını okul sağlığı temelinde inceleyerek örgütsel sağlığı beş faktörle ifade etmiştir. Bu boyutlar ve açıklamaları şu şekildedir (Akbaba, 2001: 65-77):

##### **Örgütsel Liderlik**

Örgütün yönetim ve amaçlarının belirlenmesi, amacın nasıl gerçekleşeceğini ya da sürecin nasıl olacağını planlama, vizyonun geliştirilmesi, kaynakların etkili bir biçimde faaliyete geçirilmesinin tasarlanması ve kontrol edilmesi işlevlerini kapsamaktadır.

##### **Örgütsel Bütünlük**

Yıkıcı faktörlere karşı korunma, bireyler arasındaki bütünleşme, toplum ve örgüt ihtiyaçlarının bütünleşmesidir. Sağlıklı örgütlerin örgütsel bütünlük boyutu; yöneticiler tarafından verilen kararların tüm örgüt üyelerine iletilmesini, öğretmenleri çevresel baskılardan koruması gerektiğini, eğitim ve yönetimle ilgili problemlerinde dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir.

##### **Çevresel Etkileşim**

Toplum ve kurum gereksinimlerini bütünleştiren etkili iç ve dış çevre iletişimlerini kapsamaktadır. Örgütün teknolojiyle uyum içinde olması, toplumun ihtiyaçlarına cevap vermesi, örgüt içinde etki dağılımının bulunması ve çatışmanın minimum seviyede hissedilmesidir.

##### **Örgütsel Kimlik**

Okulun bir örgüt olarak başka örgütlerden farklı olmasını sağlayan, okulun gücünü ortaya koyan, okula ilişkin tahminlerde bulunmaya olanak sağlayan ve çalışanların moralini destekleyen atmosferin olmasıdır.

## **Örgütsel Ürün**

Örgütsel ürün; örgüt kurumunun geri dönüş alması, kaynak kalitesinin sağlanması ve okulun etkili olması sağlanarak sağlıklı çıktılar verebilmesidir. Örgütsel ürün boyutundaki maddelerin konuları: “Öğrencilerin başarısı okul tarafından tanınmalı ve takdir edilmelidir” şeklindedir.

### **1.5. Örgüt Sağlığı Özellikleri**

Örgüt sağlığı araştırmalarında ilk olarak sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin özellikleri bilinmeli ve örgütler bu özellikleri dikkate alınarak incelenmelidir. Sağlıklı örgütler; iç çatışmalarını örgütü herhangi bir zarara uğratmadan çözümleyebilen, dış unsur ve baskılardan kendisini koruyabilen ve çevresine uyum gösterebilen örgütlerdir (Taymaz, 2011: 71). Örgüt sağlığını belirlemedeki tek sebep örgütün ne kadar sağlıklı olduğunun tespit edilmesi değildir. Örgütlerin sağlıklı ve sağlıksız olduklarının ayrımını yapabilmek, örgüt sağlığının geliştirici plan ve stratejilerin belirlenmesi bakımından da büyük önem taşımaktadır (Polatçı, Ardıç ve Kaya, 2008: 149).

Sağlıklı örgütlerin; durgunluk yerine değişimi planlaması, başlatması, değişim ve yenilenmeye teşvik etmesi ile değişim yönlendirilebilir ve değişimin etkileri kontrol edilebilir olmaktadır (Bruhn, 2001 Aktaran: Gül ve Tüfekçi, 2019: 4). Bu tür organizasyonlarda sistem bütünlüğü, yapısı, verimliliği, insan ilişkilerinin yönetimi, demokratik yönetimi, yöneticinin lider olması, planlamanın etkili yapılması gibi etkenlerine vurgu yapılmaktadır (Başaran, 2004: 321). Balcı (2002) ise, sağlıklı örgütleri daha katılımcı, tabandan destek gören, problemlerin işbirliği ile halledildiği, kişilerin uzmanlığından faydalandığı, uzmanlığın güç ve yetki sağladığı kurumlar şeklinde belirtmiştir (Balcı, 2002: 103). Öte yandan sağlıksız örgütlerde tehdit edici olaylarda acilen tamamlanması gereken kısa süreli programlar, yoğunlaştırılmış enerji ile etkili olarak tamamlanabilir. Bununla birlikte sağlıksız örgütün uzun dönemde dış çevresi ile başa çıkma yeteneği zamanla azalır ve herhangi bir durumla başa çıkma konusunda gücünü artırmak yerine, gittikçe işlevini ve gücünü yitirir (Owens ve Valesky, 2011 Aktaran: Aydın, 2013: 70).

### **1.5.1. Sağlıklı Örgütlere İlişkin Özellikler**

Bir örgütün sağlıklı olabilmesine neden olabilecek bazı kavramlar ve açıklamaları aşağıda açıklanmıştır.

#### **1.5.1.1. Örgütsel Değişim**

Örgütler, çevreleri ile devamlı etkileşim halinde bulunan, her türde girdi-çıkı alışverişinde olan, açık ve canlı sistemler ya da organizmalar şeklinde kabul görmektedir. Örgütler bu çerçevede değerlendirildiklerinde, onları etkileyen ve değişmelerine sebep olan çok çeşitli faktörlerin bulunduğu dikkat çekmektedir (Erigüç ve Balçık, 2007: 76). Organizasyonların çevresi sürekli değişim içinde olan dinamik bir yapıya sahiptir. Bu anlamda örgütsel değişim, örgütün çeşitli alt sistem ve unsurları arasındaki ilişkilerde oluşabilecek değişiklikleri belirtir ve ayrıca büyüme, yenilik yapma, gelişme gibi olay ve olguların bütününe içine alabilecek kadar geniş kapsamlıdır (Dinçer ve Fidan, 1996: 416). Bir örgütün sürekli değişen bir çevrede hayatta kalması ve aktivitelerinde devamlılık sağlaması o örgütün sağlıklı olduğunun bir göstergesidir. Örgütlerin faaliyetlerinde süreklilik göstermesi ise değişim ile başa çıktığını ve geleceğe uyum sağladığını ifade etmektedir (Garda, 2011: 272). Sağlıklı örgütlerde uyum yeteneği ise, örgüt üyelerine özerklik ve serbestlik sağlayarak meydana gelir. İş görenlerini her türlü değişime karşı adapte eden işletmeler rekabet avantajı sağlar (Başar, 2011: 23).

#### **1.5.1.2. Sosyal Sorumluluk**

Sosyal sorumluluk, kurumların toplum yararına yönelik davranışlarını ve hedef kitlelerine ilişkin yerine getirmesi gereken sorumluluklarını içermektedir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2011: 62). En kapsamlı tanımı ile sosyal sorumluluk; “bir kurumun ekonomik ve yasal şartlara, iş ahlakına, örgüt içi ve çevresindeki birey ve örgütlerin beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesidir” (Akdemir ve Yüce, 2016: 33). Sağlıklı örgütler, çevresiyle sağlıklı ve uyumlu ilişkiler kuran işletmeler olup, topluma karşı bazı sorumluluklar taşır. İçinde buldukları çevre sorunlarıyla ilgilenerek ve toplumun taleplerine yönelik projeler başlatarak sağlıklı toplum oluşumuna katkıda bulunurlar (Newell, 1995 Aktaran: Ünlü, 2011: 37).

### 1.5.1.3. Öğrenme ve Yenilenme

Öğrenen örgüt kavramının temelinde; yaşam boyu öğrenme sloganıyla, rekabette avantaj ve yüksek performans, kaliteyi artırma, müşteri odaklı hizmet, riskleri önceden anlama, gerilemeye engel olma, yenilikçilik, organizeli ve planlı çalışma, bireysel ve içsel daha iyiye ulaşma, kitleler ile iletişim, değişkenlerin farkında olma gibi taleplerin karşılanması söz konusudur (Ayhan, 2010: 80). İşletmeler performanslarını öğrenme yoluyla arttırır. Sağlıklı işletmelerde insan faktörü, maliyet unsuru olarak değil bir kaynak olarak değerlendirilir ve bireylerin geliştirilmesi ile sermayenin geliştirilmesi birbirini güçlendirir. Öğrenen işletmelerde kârın artması, ihracata yönelme, maliyetlerin düşmesi ve verimin artması beklenilmektedir. Sağlıklı kurumlar işgörenlerin bilgi ve becerilerini geliştirmek için gereken olanakları sunmaktadır (Başar, 2011: 26).

Yenilik, hem süreç hem de bir sonuçtur. Örgütsel değişimin özel bir durumunu ve yeni bir ürün üretmek için yapılan eylemler süreç olarak yeniliktir. Yeniliğin sonuç anlamı ise, yenilik faaliyetleri sonucunda ulaşılan yeni ya da iyileşmiş mal ve hizmetleri içerir. Örgütlerin yeni ürün ve hizmet oluşturabilme ya da süreçleri iyileştirme yeteneğinin yanı sıra pazar gereksinimine ya da müşteri taleplerindeki değişime bağlı olarak var olan ürünlerinde bazı değişiklikler yapması da yenilik çalışmaları içerisinde yer alabilir (Naktiyok, 2007: 213). Etkin ve mücadeleci lider örgütler; araştırmayı, öğrenmeyi yaşamlarını devam ettirmek için zaruri bir süreç olarak düşünmektedirler. İç ve dış çevrede meydana gelebilecek bütün yeniliklere uyum sağlamaktadırlar. Böylelikle örgütün sağlık seviyesi devamlı üst noktalarda korunabilecek, sağlıklı örgüt tanımındaki iyi gelişmiş yapılara ve prosedürlere ulaşılacaktır (Zincirkıran, 2016: 37).

### 1.5.1.4. İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı

İnsan kaynakları ile alakalı işlevler örgütlerde zamanla daha önemli hale gelmektedir. Küçük, büyük her örgütte farkı meydana getiren insanlar olduğu ve rekabet üstünlüğü kazanabilmede en önemli payın iş gücüne ait olduğu düşüncesi yaygınlaşmaktadır. Bu nedenle yetenekli, işe uygun iş gücünün işletmeye yönlendirilmesi ve seçilmesi faaliyetleri, iş gücünün eğitimi ve yetiştirilmesi, performans değerlemeleri, ücret ve maaş sistemleri, iş gücü ile ilgili yasal faaliyetler,

uygun iş gücü motivasyon teknikleri, yöneticiler için liderlik çalışmaları, takım ruhu geliştirme, takım esaslı çalışmaları teşvik etme gibi faaliyetler rakiplerle karşılaştırmalı olarak analiz edilmelidir (Ülgen ve Mirze, 2018: 148).

Örgüt üyelerinden maksimum seviyede verim alınabilmesi için, motivasyon konularının insan kaynakları yönetiminde önemli bir yeri vardır. Ayrıca, işgörenlerin etkili ve verimli çalışıp çalışmadıkları, yaptıkları işin verilen hedefler doğrultusunda örgüt amaçlarına uygun olup olmadığı performans değerlendirme yöntemleri ile değerlendirilir. Etkili ve verimli iş gücünün başka örgütlere kaçırılmaması, örgütte üyelerin sürekliliğinin sağlanması da insan kaynakları yönetimi işlevinin önemli görevleri arasındadır (Akdemir ve Gümüştekin, 2016: 319). Sağlıklı örgütler; örgüt üyelerini motive edip, yeni görevler üstlenmelerini sağlayarak, eğitim ve gelişmelerine yardımcı olarak örgüte katkılarını maksimum seviyeye çıkarırlar (Bruhn ve Chesney, 1994 Aktaran: Ünlü, 2011: 28).

#### **1.5.1.5. Liderin Rolü**

Örgütteki yapının tasarlanmasında, örgütün amaçları önemli rol oynarken; örgütün yapısı da örgütsel süreçler ve örgütün ikliminin oluşturulmasında etkilidir. Organizasyonların sürekliliğini devam ettirebilmesi, hedefleri ile paralel doğru yapıyı oluşturmalarına ve yapısal özellikleri belirlemelerine bağlıdır. Bir örgütün yapısı belirlenirken amaç, aşağıdaki üç ana işleve hizmet etmektedir (Hall, 1999 Aktaran: Ordu ve Tanrıoğen: 94):

1. Örgütsel çıktıları üreterek ve örgütün hedeflerini gerçekleştirerek etkililiği oluşturmak.
2. Kişisel farklılıkların örgütte oluşturduğu etkiyi azaltmak veya düzenlemek.
3. Öncelikle güce sahip olan pozisyonları tasarlayarak, kararlar verilme aşamasında bilgi akışını düzenlemek ve örgütsel etkinlikler için bir alan oluşturulmasını sağlamak.

İşlevlerin gerçekleşerek örgütün etkin biçimde işlemesi için; örgütün soyut ve somut taraflarının bir sistem anlayışı çerçevesinde oluşturulması ve işletilmesi gerekmektedir. Örgüt yapısı; örgütün fiziksel yapısı ve hem örgüt kültürü hem de örgüt ikliminin somutlaşmış biçimi şeklinde açıklanır. Örgütün yapısını belirleyen etkenler; otorite ve yetkinin kullanım şekli, merkezleşme derecesi, kontrol alanının dar ya da geniş olması, örgütün hiyerarşik ya da yatay oluşu, demokratik ya da otoriter

yönetimdir (Tutar, 2009: 25). Örgütsel yapı yetki ve sorumluluk kanallarının açıkça belirtilmesi ve iletilmesine yardımcı olacağı gibi çalışanın başarısı ve örgütsel verimlilik için gerekli bir rehberdir (Can, 1992: 135). Geleneksel değerleri her şeye rağmen korumaya çalışan, yeniliğe kapalı, eğitim düzeyi ve gerekli bilgi birikimine sahip olmayan, değişim için gereken esnekliği ve organik yapı özelliği göstermeyen, katı ve mekanik bir örgütün yapısı günümüz hızlı değişim akışını karşılamada yetersiz kalır. Açık ve organik sistem olması gereken çağdaş kurumların, iç-dış çevre ile etkin iletişim kurması değişime uyum sağlama gerekliliğinden kaynaklanmaktadır (Tutar, 2009: 25).

Bu zamana kadar çeşitli alanlarda yapılan araştırma sonuçlarının ortak yönü; örgüt sağlığı ile liderlik, etkililik, performans ve örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişkinin olmasıdır. Sağlıklı örgütlerle ilgili birçok model incelendiğinde, liderlik stili sağlıklı örgütlenmelerin ortaya çıkmasında önem taşır ve örgütsel başarı sağlanmasında da katkısı oldukça önemlidir (Büyükyılmaz, Yurdasever ve Horuzoğlu 2018: 64).

#### **1.5.1.6. Etkin İletişim**

Sağlıklı örgütler içinde etkin bir iletişim sisteminin varlığı en önemli ölçütlerinden biridir. Etkin bir iletişim sistemi bir örgütte işgörenler ve işverenler arasında iş ilişkilerinin oluşturulmasında, örgütün hedeflerine ulaşılmasında önemli rol oynamaktadır (Zincirkıran, 2016: 33).

Bir örgütte iletişime ihtiyaç duymayan hiç bir bölüm bulunmamaktadır. Örgütte yatay ve dikey şekilde etkili işleyen bir iletişim sistemi olmalıdır. Örgüt gelişip büyüdükçe, iletişim işlemleri de daha karmaşık bir sorun haline gelmektedir. Uygulayan ve karar veren bireyler arasında etkili mesaj akışı sağlanmalı ve bütün iletişim araçları kullanılmaya çalışılmalıdır. Uygulayıcı bireylere, oluşabilecek herhangi bir problemin çözüm anında kimlerden nasıl yardım isteyebileceği belirtilmeli, en seri iletişim araçları ile ilgili yerlere ulaşmaları sağlanmalıdır. Genel anlamda iletişim süreci, bir bilginin başka bir birey, bölüm ya da örgüte gönderilmesini ifade eder (Dinçer ve Fidan, 1996: 398; Özdemir, 2000: 136).

#### **1.5.1.7. Moral Seviyesi**

Moral bir işletmede işgörelere hakim olan kültür ve örgütün iklimidir. Dinamiktir, sürekli değişiklikler ve yükselip alçalmalar gösterir. Bu nedenle moralin işletmedeki



işler üzerindeki etkileri yanında çalışanların yaşama güçleri üzerindeki etkileri de dikkate alınmalıdır. Örgüt içi halkla ilişkiler çalışmaları ile çalışanlara örgütün misyon ve vizyonunu benimsetmek, örgüt içi sağlıklı bir iletişim mekanizması kurmak ve motivasyon çalışmaları ile örgütte olumlu bir moral ortamı yaratmak amaçlanmaktadır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 118-137).

Moral faktörü, işletmelerin sağlıklı bir yapı olarak vücut bulmasında ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde büyük bir rol üstlenir ve örgüt yönetimi tarafınca devamlı bir şekilde kontrol altında tutulmalıdır. Moral faktöründe ortaya çıkan değişiklikler hemen değerlendirilmeli ve uygun çözüm yolları bulunmalıdır (Göksel, 1994: 83).

Sağlıklı örgütler, işgörenlerini örgüt değerlerine katkı sağlayacak şekilde motive eder. Örgüt, üyelerinin potansiyel gücünü geliştirmek için; çalışanın kişisel yardımlarını onaylar, performansını ödüllendirir ve kârı paylaşır. Böylelikle örgüt üyeleri kendilerini moral açısından iyi düzeye getiren örgütlerine değer verirler ve dolayısıyla örgütün sağlık durumuna da yatırım yapmada rol oynamış olurlar (Guarnaccia, 1994 Aktaran: Garda, 2011: 286).

### **1.5.2. Sağlıksız Örgütlere İlişkin Özellikler**

Bir örgütün sağlıksız örgüt olmasına neden olabilecek bazı kavramlar ve açıklamaları aşağıda açıklanmıştır.

#### **1.5.2.1. Çalışanlarda Aşırı Stres**

Stres genel olarak; bireylerin davranışlarına, işleri yaparken performansına, kişiler arası ilişkilerine etki eden ve olumsuz durumları anlatan bir terim olarak tanımlanmaktadır (Gök, 2009: 431). Stres, bir sebep yokken ya da kendiliğinden ortaya çıkan bir olay değildir. Bireyin içinde bulunduğu, yaşamını devam ettirdiği ortam ve çevrede ortaya çıkan değişimlerin bireyi etkilemesi stresin oluşması için yeterlidir (Güçlü, 2001: 93). Stres; örgütsel verimsizliğe, hastalıklar sebebiyle devamsızlığa, kalitenin azalmasına, endişenin artmasına, sağlık önlemleri ile alakalı maliyetlerin artmasına ve iş tatmininin azalmasına sebep olan bir durumdur. Bireysel ve örgütsel durumlardan etkilenen stres, örgüt üyelerini fiziksel ve zihinsel bir takım sağlık sorunlarıyla karşı karşıya getirmektedir. Örgüt üyelerinin yaşadıkları bu stresle başa çıkabilmeleri için sağlıklı bir örgüt ve yönetim yapısının varlığına ihtiyaç duyulmaktadır (Gül, 2007: 319-321).

### 1.5.2.2. Çatışmaların Fazlalığı

Örgütsel çatışmalar; çatışma halindeki bireylerin veya tarafların özelliklerinden ve çatışma öncesi iletişimlerinden, çatışmanın ortaya çıktığı sosyal çevreden, çatışmaya sebep olan husustan, çatışma ile ilgilenen seyircilerden, çatışmada uygulanan strateji ve taktikler ile çatışmanın sonuçlarından etkilenen, çevresindeki geniş alana etkisini yayan bir süreçtir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 2).

Çatışma, toplumsal yaşamın doğal bir sonucu olmakla birlikte, bireysel ve gruplar arası farklılıkların kaçınılmaz bir sonucudur. Çatışma her örgütsel kademede oluşabilen bir kavramdır ve iyi yönetilemediğinde hem örgüt hem de örgüt üyeleri için ağır yük ve maliyetle sonuçlanabilir (Üngüren, 2008: 882-883). Çatışmaya çözümcül bir bakış açısıyla yaklaşıldığında, yıkıcı ve olumsuz etkileri yerine çatışmanın yararları ön planda tutularak toplum ve örgüt düzeyinde huzur ve barış içerisinde birlikte yaşama kültürünün sağlanmasına da rehberlik edebilir (Tozkoparan, 2013: 190). Örgütsel sağlık için, örgüt tartışmalarında “arabuluculuk” bir gerekliliktir. İki kişi ya da takım arasında bir uyuşmazlık söz konusu olduğunda üçüncü bir kişinin arabuluculuk yapması gerekir. Tarafsız bir arabulucu taraflara zorla bir şeyler kabul ettirmeye çalışmaz; onları dinler, seçenekler sunar ve kendi çözümlerine olanak sağlar (Garda, 2011: 288).

Sağlıklı örgütler, verimliliği ve etkinliği maksimum düzeyde tutarak çatışmayı istenilen düzeyde tutulabilmek adına daima işbirliğine özendirilmektedir (Garda, 2011: 273-274).

### 1.5.2.3. Çalışan Sağlığının Önemsizliği ve Sağsız Çalışma Koşulları

Sağsız örgütlerde işgören sağlığına gereken önemin verilmemesi ve sağsız çalışma koşullarının; çalışan sağlığını psikolojik ve fiziksel açıdan etkilediği görülmektedir. Yapılan araştırmalarla, örgüt çalışanlarının sağlığına önem verilmemesinin örgütü olumsuz yönde etkilediğini gözlemlenmiştir (Van Den Berg vd., 2008 Aktaran: Altıntaş, 2019: 15).

Çalışma hayatı insan yaşamının vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir ve günün en aktif anlarının yaşandığı çalışma ortamları; işgörenin sağlığını olumsuz yönde etkileyecek doyumsuzluklar, kazalar ve riskler taşıması sebebiyle bedensel, ruhsal ve sosyal sağlığı etkilediği görülmektedir (Mollaoğlu, Fertelli ve Tuncay, 2010: 18). Çalışma ortamı koşulları hem çalışan sağlığı ve güvenliği bakımından hem de

örgütlerde amaçlanan verimliliğin sağlanabilmesi açısından oldukça önemlidir. Olumsuz çalışma şartları ve aşırı yoğun çalışma saatleri sebebiyle işgörenlerde görülen motivasyon düşüklüğü ve halsizlik neticesinde verimliliklerinde düşüşler olabilmektedir. Ayrıca sağlıksız çalışma koşullarını işgörenlerin enerji ve moral düzeyinide etkileyebilmektedir (Hayta, 2007: 21-22).

#### **1.5.2.4. İşe Devamsızlık**

İşe devamsızlık, örgüt üyesinin herhangi bir bahanesi olmaksızın işveren veya yönetici konumundaki bireylere bilgi vermeden işe gelmemesi durumudur. Bu durum hastalanma, aile fertlerinin durumu gibi kişisel nedenlerden veya örgütlerindeki ağır, standart olmayan ve monoton çalışma, fiziksel yönden güven teşkil etmeyen koşullar gibi nedenlerden kaynaklanabilir. Devamsızlık, tüm organizasyonu ve tüm çalışanları etkilemektedir. İşe devamsızlık nedeniyle de örgütler her sene milyarlarca dolarlık kayba uğramaktadır. Çalışanlar için devamsızlık, geçici ücret kesintileri, disiplin soruşturmaları, iş akitleri feshi gibi birden fazla soruna neden olabilir, bu da örgüt üyesinin bulunduğu tüm örgütün verimliliğini ve çalışanların motivasyonunu düşürür, operasyon maliyetlerini artırır. Belirtilen bu kaybı ve işe devamsızlığı azaltmak amacıyla bazı yönetsel önlemlerle ilk olarak, örgütteki çalışma şartlarının güvenli ve konforlu duruma getirilerek işgörenlerin iş tatmini ve motivasyonunun artırılması gerekmektedir (Bacak ve Yiğit, 2010: 29; Şenel, 2012: 2).

#### **1.6. Örgüt Sağlığını Artırma Yolları**

Örgütün sağlık durumunu belirlemedeki amaç yalnızca durumun tespit edilmesi olmamalıdır. Sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin ayrımını yapabilmek, örgütün sağlık durumunu geliştirici plan ve stratejilerin saptanması yönünden de büyük önem taşır. Örgüt sağlığı araştırmalarında her örgütün sağlık düzeyini artırabileceğine dair kendine özgü araç ve yöntemler kullanabileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Sağlıklı bir örgüt oluşturmak ve örgütün yapısını değiştirmek adına bir takım düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Yeteneklerin geliştirilmesi, yetki devri, çalışanların eğitiminin ve gelişiminin sağlanması, sistem ve prosedür geliştirmede çalışanların katılımının sağlanması gibi faktörler örgüt sağlığının artmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte işçi sağlığı ve iş güvenliği için engelleyici tedbirler alınması, takım çalışmasına daha fazla önem verilmesi de örgüt sağlığını arttıran etmenler arasında yer almaktadır (Karagüzel, 2012: 21; Erbil, 2017: 39). Örgütlerde önemli değişiklikleri

sağlamada yönetsel bir teknik olan ve örgütün farklı yönlerini ön plana çıkararak örgütsel gelişme kavramı da; örgütsel çaplı, tepeden yönetilen, planlı örgütün etkililiğini ve sağlığını artırmada etkilidir (Helvacı, 2008: 174-175).

Helliwell (1999)' e göre ise sağlıklı örgütler oluşturabilmek için; çalışmayı ve yaratıcılığı desteklemek, ortak hareket etmek, örgüt üyelerini güçlendirmek, farklılıkları kabul etmek, uzman desteği almak, bilgiyi açıkça paylaşmak, başarıları takdir etmek ve başarı için yeni ölçütler belirlemek, vizyonu bilmek ve geliştirmek gerekir (Başar, 2011: 61-62).

### **1.7. Örgüt Sağlığı ile İlgili Araştırma Bulguları**

Araştırmanın bu kısmında Örgüt Sağlığı ile alakalı literatürde yer alan bazı yerli ve yabancı araştırmalara yer verilmiştir.

Gül (2007), sağlık personeli üzerinde yaptığı çalışmada iş stresi, örgütsel sağlık ve performans arasındaki ilişkileri bulmayı hedeflemektedir. Çalışma sonucunda; iş stresi ile örgütsel sağlık arasında negatif, örgütsel sağlık ile performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunduğu ifade edilmiştir.

Ardıç ve Polatçı (2007) yaptıkları araştırmada, örgüt sağlığını işgören refahı ve örgütsel etkililik kavramları ile ele alarak incelemiştir. Araştırma sonucunda, bireysel ve örgütsel ihtiyaçların bir arada karşılandığı, yönetici ve çalışan arasında işbirliğinin olduğu, yönetsel kademelerde uyumun sağlandığı bir örgütün sağlıklı olduğu ifade edilmiştir.

Buluç (2008), okullarda örgütsel sağlık ve örgütsel vatandaşlık davranışını incelediği çalışmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sağlık algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada örgüt sağlığı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında, örgütsel vatandaşlık ile örgüt sağlığının tüm boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışları ile akademik önem arasında yüksek düzeyde ilişki bulunduğu ifade edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel sağlığı boyutlarından yönetsel ve teknik düzeyler arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Köseoğlu ve Karayormuk (2009) tarafından yapılan çalışmanın amacı, Afyonkarahisar ilindeki yöneticilerin örgüt sağlığı görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu araştırmanın sonucu olarak yöneticilerin, örgüt sağlığını hem bireye hem de performansa odaklı bir yaklaşım olarak algıladıkları ifade edilmektedir.

Heidarie vd (2012) araştırmalarında, İslami Azad Üniversitesi örneğinde, iş yaşamı kalitesi, örgüt sağlığı ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, örgüt sağlığı ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış ve örgüt sağlığı ve bağlılığının sağlanması, iş yaşamı kalitesinin iyileştirilmesi ve iş tatminsizliğinin önlenmesi için bazı önerilerde bulunulmuştur.

Shirali ve arkadaşlarının (2013) yapmış olduğu çalışma, örgütsel sağlık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, kooperatif şirketleri yöneticileri örneğinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucuna göre, kooperatif şirketleri yöneticilerinin örgütsel sağlık ve örgütsel bağlılık algıları arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

Ayduğ (2014) araştırmasında, ilkokullarda çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığına yönelik görüşleri ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucuna göre; öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına yönelik görüşlerinin cinsiyet, mesleki kıdem, görev unvanı, yaş, okuldaki görev süresi ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı ve okulların örgüt sağlığı ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Alqarni (2016), çalışmasında ortaöğretim kurumlarında örgütsel sağlık ile öğrencilerin akademik başarıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda kurumların ortamlarının sağlığını iyileştirmenin; öğrencilerin öğrenme süreçlerini ve akademik kazanımlarını geliştirmeye yardımcı olabileceği ifade edilmiştir.

Hırlak, Çiçeklioğlu ve Taşlıyan (2018), sağlık sektörü örneğinde 262 hemşirenin katılımı ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında işe yabancılaşma ile örgüt sağlığı ilişkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar çalışmanın sonucunda örgüt sağlığı ve alt boyutlarına ilişkin en fazla katılımın etik alt boyutunda olduğunu, minimum katılımın ise kaynak kullanımı alt boyutunda olduğunu ifade etmişlerdir. Yine araştırmanın

sonucuna göre; örgüt sağlığının alt boyutlarından iletişim, etik, katılım, liderlik, bağlılık, amaç birliği, kurumsal itibar, moral, performansın tanınması, gelişme ve işe yabancılaşma arasında negatif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu, fakat kaynak kullanımı ve işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya koyulmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde bağımsız değişken olan örgüt sağlığı konusu irdelenmiştir. Örgüt sağlığına ilişkin algıların motivasyon, moral gibi etkenlerin çalışanların örgüt içi davranışlarının olumlu yönde değişim göstermesinde belirleyici olduğu ifade edilebilir. Buna ilaveten örgüt sağlığı algısına etki eden etmenlerin çalışanların psikolojik sahiplenme durumları ile de ilişkili olduğu ve sahiplenme duygularını daha fazla etkileyebileceği düşünöldüğünden psikolojik sahiplenme değişkeni ikinci bölümde çeşitli yönleriyle ayrıntılı incelenmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK SAHİPLENME

Bu bölümde sahiplenme kavramı ve tanımı, sahiplenme ile ilgili kavramlara yer verildikten sonra sırasıyla psikolojik sahiplenme kavramının kökeni ve tanımı, psikolojik sahipliğin oluşumu, önemi, boyutları ile psikolojik sahipliğin sonuçları ve örgüt üzerindeki etkisi ile psikolojik sahipliğin diğer yapılarla kıyaslanmasına yer verilmektedir.

#### 2.1. Sahiplenme Kavramı ve Tanımı

Sahiplik kelimesine birçok insan ilk olarak; benim olma, elde tutma ve birine ait olma gibi anlamlarla odaklanır. Nesnelere birey arasındaki ilişkilerin belirtilmesinde “benim, bizimki ve onlarınki” gibi kişi ve iyelik zamirlerinin kullanımı yaygın olarak görülmektedir (Pierce ve Jussila, 2011: 1). Sahiplenme hissi, genellikle bir nesneye yönelik olarak deneyimlenmesine rağmen; düşünce ve fikirler, sanatsal oluşumlar gibi fiziksel olmayan varlıklara yönelikte oluşabilir. Çocuklar arasında tekerlemeler ve şarkılar için sahiplenme duygularının gözlemlenmesi ya da bilim adamları arasındaki fikirleri veya icatları sahiplenmeleri durumunda aralarında yaşanan çatışmalar buna örnek olarak verilebilir (Pierce, Kostova ve Dirks, 2001: 299).

İnsanlar neden ve nasıl sahiplenme duygusunu hissetmektedirler? Sahipliği, bir bireyi ya da grubu belirli hak ve sorumluluklarla donanmış yasal bir kurum olarak ifade etme fikri oldukça kabul görmektedir. Sahiplik, kurumsal varlığına ek olarak; bir tutum, “zihinsel” bir durumdur (Pierce ve Jussila, 2010: 813). Türk Dil Kurumunun büyük Türkçe sözlüğünde sahiplik kavramı; “Kendisinin olan bir şeyi yasa çerçevesi içinde dilediği gibi kullanabilme hakkını taşıma durumu, iyelik, mülkiyet.” biçiminde ifade edilmektedir. İşletmelerde ise sahiplik haklarını, varlıklarla borçlar arasındaki fark

olarak tanımlanan öz sermaye ifade eder ve sahiplik; bir iş yerinin üretim unsurlarının kullanımını üzerindeki yasal hak şeklinde tanımlanmaktadır (Ayrıçay ve Kalkan, 2013: 154).

Sahiplenme hissi nedeni ile gelişen duygu ve davranışlar, nesnenin resmi veya yasal sahiplik iddiaları olmadan da gelişme gösterebilmektedir. Bu duygu ve davranışların gelişebilmesi için, nesne ile ilişki içerisinde bulunulması yeterli kabul edilmiştir (Mayhew vd., 2007: 477-478). Aynı zamanda kişinin ufak hedefleri için ufak sahiplenmelerin kâfi sayılabileceği gibi, büyük hedefler için ise kapsamlı ve anlamlı sahiplenme duyguları daha önemli sayılabilir. Bu sebeple tek bir bölümü sahiplenen işgörenle organizasyonun bütününe sahiplenen işgören arasında sahiplenme hedefi dışında farklılık bulunmamaktadır (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014: 9). Sahip olma olumlu ve canlandırıcı bir etki oluşturur; sahiplik durumunun kaybı ise yoksunluk duygusuna sebep olur. Araştırmalar, (1) sahiplenme duygusunun insani durumların bir parçası olduğunu; (2) insanların hem maddi hem de maddi olmayan, çeşitli nesnelere karşı sahip olma duygusunu geliştirdiğini ve (3) sahiplik duygularının önemli davranışsal, duygusal ve psikolojik sonuçları olduğunu göstermektedir (Pierce, Kostova ve Dirks, 2001: 299).

Örgütsel anlamda sahiplik ile ilgili araştırmaların 1970 öncesi döneminin temelinde finansal anlamda sahiplik olduğu görülmektedir. Bu dönemin araştırmacıları örgüt içindeki temel problemlerin çözümüne odaklanarak; işe devamsızlık, yabancılaşma, örgütsel etkinlik gibi konuları ele almışlardır. 1970-1990 arası dönem araştırmacıları ise, sahipliğin psikolojik boyutuna yönelerek, pozitif işgören tutum ve davranışsal gelişmelere odaklanmışlardır. 1990 sonrası son dönemde ise Pierce vd. (1991) sahipliğin duygusal tarafını geliştiren haklar geliştirmişlerdir. Bu haklar; sahip olunan nesnenin fiziksel ya da finansal değeri üzerinde bir takım hisselerle sahip olma hakkı, bu nesne ile alakalı bilgi alma hakkı ve bu nesne ile ilgili kontrol hakkı şeklindedir. Son dönem araştırmacıları ise resmi sahiplenme olmasa bile bireylerin işlerine ve çalıştıkları iş yerlerine karşı sahiplenme duygusunu hissedeceklerini belirtmektedirler (Uçar, 2017: 171-173). Bu üç hak, yaygın olarak sahiplik ile ilişkilidir ve modern toplumlarda sahipliğin anlamı bakımından en çok tanınan haklardır (Pierce ve Jussila, 2011: 1)

Etzioni (1991) sahiplik kavramını “sembolik ve bağlamsal” olarak iki düzeyde ele almıştır ve bu düzeyler bireyin zihninde var oldukları süre içerisinde farklı bir



psikolojik deneyim düzeyi de ortaya çıkabilecektir (Uçar, 2017: 170). Yine sahip olma ile ilgili araştırmalarda yasal (formal) ve psikolojik olarak deneyimlenen sahiplik olgusu olmak üzere iki tür sahiplenmenin olduğu ifade edilmiştir (Karadal ve Akyazı, 2015: 113). Brown vd, (2014)' ne göre yasal veya resmi sahiplik, bir hak talebini doğrulayan ve oluşturan bir patent gibi bir kişinin mülkiyetinin kesinliğini ve güvencesini içerirken; psikolojik sahiplik, mülkiyetin kesinliğini veya güvencesini içermez ve organizasyon üyeleri arasında farklı yorumlara, algılara ve motivasyonlara tabidir (Brown, Crossley ve Robinson, 2014: 464).

Pierce ve Furo (1991) ise yaptıkları literatür çalışmasında; iş doyumu, örgütsel bağlılık, devamlılık ve örgütsel performans gibi konularda çalışan hisse sahipliği planlarının bulgularının farklı çıkmasından yola çıkarak, hangi şartlar altında çalışan hisse sahipliği planlarının pozitif sosyal, psikolojik ve davranışsal sonuçlar üretebileceği sorusuna cevap bulmaya çalışmışlardır. Psikolojik sahiplik kavramı, bu sorunun cevabı olarak ortaya çıkmaktadır (Yeşil, Bancar ve Budak, 2015: 60).

### **2.1.1. Sahiplenme ile İlgili Kavramlar**

Bu bölümde sahiplenme kavramı ile ilgili en çok ilişki içinde bulunduğu düşünülen kavramlara ve bu kavramların sahiplenme üzerindeki etkilerine yer verilmiştir.

#### **2.1.1.1. Kişilik ve Kimlik Oluşmasında Sahiplenme**

Isaacs (1993) yapmış olduğu araştırmasında, sahiplik hissini insanoğlunda çocukluk döneminden başlayarak gözlemlendiğini ifade etmiştir ki bu nedenle, bir nesneye sahip olma arzusu, bireyin doğası ile de açıklanabilmektedir (Uçar, 2017: 168).

Bireylerin, kimlikleri ve kişilikleri açısından önemli olan nesnelere bağlılık gösterme ihtimalleri yüksektir. Kimliğin parçası olan nesnelere, kişinin kimliği ile daha az ilgili olan nesnelere daha fazla duygusal bağlanma ile sonuçlanması muhtemeldir (Belk, 1989: 130). Sahiplik kavramına, oyun dönemindeki küçük çocukların oyuncak ayırları ya da başka oyuncakları ile güçlü duygusal bağlar kurması örnek olarak verilebilir. Bu oyuncaklardan herhangi biri, başka birisi tarafından istendiğinde “benim, benim oyuncuğum” gibi çekişmeli sahiplenme ifadelerinin duyulması muhtemeldir. Bu örnekle de, sahipliğin insan ruhunda ne kadar güçlü bir rol aldığı ifade edilmiştir (Pierce ve Jussila, 2011: 6-7).

Belk (1988) ve Dittmar (1992) yaptıkları araştırmalarında, sahiplenmenin bireyin kimliğinin oluşmasında aktif rol oynadığını ve bu rollerin bireyin kişiliğini geliştirdiğini ifade etmişlerdir. Diğer yandan Cram ve Paton (1993) ise, sahip olunan mülkiyetin bireyin kimliği ile alakalı bazı benzerlikler gösterdiğini belirtmiştir. Günlükler, kitaplar, hatıralar ya da diğer insanlar tarafından verilen hediyeler bahsedilen benzerliklere örnek gösterilebilir (Dirgen, 2019: 38).

Psikolojik sahipliğin oluşumunda bireylerin kişiliklerinin farklılık göstermesi büyük ölçüde önem arz etmektedir. Buna örnek olarak; otoriter kişiliğe sahip insanların kontrol ve güç deneyimleyebilecekleri alanlara yönelmek istemesi verilebilir. Benzer şekilde dışa dönük bireylerin, sosyal anlamlar taşıyan hedeflere ilişkin sahiplik duygusu geliştirmeleri, içe dönük bireylere göre daha olasıdır. Yine güçlü benlik duygusuna sahip bireyler içsel hedefleri için çaba gösterirken; zayıf benlik duygusuna sahip bireyler, daha çok maddesel hedefler için çaba gösterebilmektedir (Yeşil, Bancar ve Budak, 2015: 70).

#### **2.1.1.2. Motivasyon ve Sahiplenme**

Pierce ve Jussila (2011) araştırmalarında psikolojik sahipliğin; etkinlik ve etkililik, öz kimlik ve yer sahipliği motivasyonları üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir. Kişilerin sahiplik motivasyonlarından bir ya da daha fazlasının tatmin edilemeyeceğini fark ettiği bir hedef ile etkileşimini sürdürmesi, gelecekteki memnuniyetleri de etkileyebilecektir. Araştırmacılara göre, benliğin sahipliğin hissedildiği hedefle i ie geçmesi (ve benlik duygusunun önemli bir parçası haline gelmesi) nedeniyle birey, kendiliğinin devamını sağlamak için sahiplik hedefini besleyecek, geliştirecek ve koruyacak davranışlarda bulunmaya motive olacaktır. Bu motivasyon, kimliğin değerinin korunmasını ve bireyin değer tatminini geliştirmesine yardımcı olur. Bu sebeple, bir hedefe yönelik sahiplenme duyguları içsel motivasyon ile olumlu ilişkilidir (Jussila vd., 2015: 130).

#### **2.1.1.3. Somut – Soyut Nesnelere, Bireysel Mekân ve Toplumsal Etkileşimde Sahiplenme**

Bireyler, çeşitli somut ve soyut hedeflere yönelik sahiplenme duygusunu hissettiklerinde sahip oldukları hedefe ilişkin özel hisler yaşarlar ve sahip oldukları nesnelere geliştirdikleri ilişkilere karşı güçlü tutumlar oluşturmaktadırlar. Bu tür sahiplenilen hedefler, bireyin kendisinin bir uzantısı şeklinde görülmekte ve bireyin

benliği içerisinde çok köklü bir konuma gelebilmektedir (Asatryan ve Oh, 2008: 363; Avey vd., 2009: 174-175). Örnek olarak; bir örgüt çalışanın şahsına ait sandalye, masa, bilgisayar gibi küçük ve somut hedeflere ilişkin sahiplik hissi gelişebileceği gibi, örgütün; vizyonu, misyonu ve hatta genel olarak örgüt de olmak üzere daha büyük kapsamlı hedeflere yönelik de sahiplik hissi geliştirebilir (Yeşil, Bancar ve Budak, 2015: 61).

Somut nesnelere ve ev, araç, yurt gibi bireysel mekanlara sahiplenme insan ruhunun ihtiyacıdır. Porteous (1976), sahip olunacak bireysel mekanın ev mi, başka bir alan mı olacağını araştırmış ve tercih edilenin, bireye manevi ve fiziksel güven veren hissi oluşturacak; çevresinde insanların olduğu ve yaşayabildiği ev biçiminde bir mekan olarak anlaşıldığını belirtmiştir (Dirgen, 2019: 39).

Dittmar (1992) ve McCracken (1992) ise, toplumsal etkileşimde mülkiyetin önemli bir yeri olduğunu belirtmişlerdir. Dittmar (1992) kişinin toplumdaki statüsünün ve elde ettiği şanın sahip olduğu mülkiyet ile oluştuğunu ve bu sahip olunan şeylerin kişiyi toplum içinde sembolleştirdiğini ifade etmiştir. Öyle ki insanlar toplumda sahip olduklarıyla beraber bir statü kazanmaktadırlar (Dirgen, 2019: 40).

#### **2.1.1.4. Biyolojik ve Toplum Açısından Sahiplenme**

Bazı araştırmacılar psikolojik sahiplenmenin kökenlerinin bireylerin genetik yapıları üzerinden hareket ettiklerini belirtmektedirler (Uçar, 2017: 188). McDougall (1923; 1908) da, sahiplik deneyimlerinin meydana getirdiği psikolojik durumu bireyin doğuştan gelen genetik yapısı ile alakalı olarak ifade etmektedir. Bireylerin sahip olma güdüsünün doğuştan geldiğini, bu güdünün etkisi altında nesnelere toplama ve mülk sahibi olma arzusunun çoğu kültürde görüldüğünü ifade etmiştir. Öyle ki McDougall (1923)'a göre, sahiplik durumu içgüdüsel bir durum olarak belirtilebilir. Öte yandan McCracken (1986) ise sahiplik olgusunun gelişmesinde içgüdüsel durumların yanı sıra toplumsal uygulamaların ve ritüellerin de etkisinin olduğunu belirtmektedir (Alkaya, 2018: 6).

Biyolojik ve sosyokültürel yaklaşımların çerçevesinde sahiplik duygularının insanlar için oluşumu ve gelişimine örnek olarak; bir annenin çocuğuna “oyuncaklarını toplama odasına götür, topunu bahçeden getir” gibi cümleler söylemesi verilebilir ve bu durum çocuğun bu eşyaların kendisine ait olduğunu hissetmesine olanak sağlar. Öte yandan “arkadaşının oyuncağını geri ver” diyerek çocuğun zihninde bir sınır algısı

oluşturmaktadır. İnsanlar, olgunlaşma ve sosyal ilişkilerin farkındalığı ile birlikte daha karmaşık üçlü ilişkileri içeren sahiplik deneyimlerine geçerler. Sonuç itibariyle insanlar mülkleri “benim” “sizin olmayan” “sizin olan” “benim olmayan” şeklinde algılamaya başlarlar (Alkaya, 2018: 7).

## **2.2. Psikolojik Sahiplenme Kavramının Kökeni ve Tanımı**

İlk kez Pierce vd. (1991)'nin araştırmaları sonucunda örgüt çalışanlarının mülkiyet sahipliği ile alakalı geliştirdikleri modelde psikolojik sahiplenme kavramı ortaya konmuş ve psikolojik sahiplenmenin biçimsel sahiplikten gelişerek büyüyen bir durum olduğu ifade edilmiştir (Ökten, 2015: 117). Biçimsel sahiplik olarak ele alınan sahiplik kavramında ise; kişinin belirli bir nesne ya da hak üzerindeki sahipliliğini başka kişilerin rahat bir şekilde görebildiği ve bu meşruiyetin başkaları tarafından kolay bir şekilde anlaşıldığı somut kanıtlar söz konusudur. Örnek olarak; bir otomobil satın alma işleminde kişinin o aracın sahibi olduğunu kanıtlayabilecek birçok resmi belge ve işlem olmasının söz konusu olması verilebilir. Psikolojik sahiplikte ise, otomobil örneğindeki resmi işlemlere gerek kalmadan bireyin içsel duygularıyla oluşan bir sahiplik söz konusudur. Bu duruma ek olarak, biçimsel sahipliğe kıyasla psikolojik sahipliğin bireyin iç dünyasını ele alması bu kavramı soyut bir hale getirebilmektedir (Yıldız, 2016: 358). Bu çalışmanın ardından, Pierce ve arkadaşları (2001) psikolojik sahiplenmeyi açıklayan bir teori ortaya atarak, örgütün yasal sahipliğinden ayrı bir durum olduğunu ifade etmişlerdir (Ökten, 2015: 117). Yasal sahiplik öncelikle toplum tarafından tanınır, dolayısıyla sahiplikle birlikte gelen haklar yasal sistem tarafından belirlenir ve korunur (Pierce, Kostova ve Dirks, 2003: 87). Buna karşın, Pierce vd. (2001)'nin araştırmalarında bireyin mülkiyetinin, benliğin bir uzantısı olarak “Benim olan şey (duygularıma göre) benim bir parçam olur” biçiminde hissedildiğini belirterek; psikolojik sahiplenme durumunun ortaya çıktığını ifade etmişlerdir (Pierce, Kostova ve Dirks, 2001: 299). Yani psikolojik sahiplikte en başta bu duyguyu taşıyan kişi tarafından tanınma gerçekleşmektedir. Sonuç olarak, psikolojik sahiplenmeyle birlikte ilişkilendirilen haklar kişi tarafından ortaya konmaktadır. Birçok araştırmacının da “Furby (1980), Isaacs (1933) ve Etzioni (1991)” belirttiği gibi psikolojik sahipliğin oluşması için yasal sahipliğin olması gerekmez. İnsanlar yasal olarak bir nesneye-şyaya (örn; otomobil, ev gibi) sahip olabilirler, ancak hiçbir zaman nesnenin kendilerine ait olduklarını iddia etmezler (“Asla bana ait görünmüyor”). Bu

koşullar altında birey nesneyi-eşyayı “kendininmiş” olarak iddia edemez, çünkü nesne-eşyanın sembolik özelliklerinde kendisine ait kişisel bir anlam görememektedir, bu da bir şeyi “benim” olarak iddia etmek için gerekli bir koşuldur (Pierce, Kostova ve Dirks, 2003: 87).

Psikolojik sahiplenme kavramının özünü sahip olma arzusu ve bir nesneye-eşyaya psikolojik bir şekilde bağlanma oluşturur (Pierce, Kostova ve Dirks, 2001: 299). İnsanların sahip oldukları somut ve soyut unsurları korumak ve geliştirmek için çaba sarf etme konusunda çok daha fazla istekli olmaları geçmişten günümüze değişmeyen bir gerçektir (Biçkes, 2016: 521). Sahiplenmenin hedefi olan unsur; yeni bir fikir, stratejik bir girişim veya belirli bir proje gibi somut ya da soyut bir varlık olabilir (Avey, Wernsing ve Palanski, 2012: 24). Asatryan ve Haemoon Oh (2008)’ un araştırmalarında, bireylerin maddi sahipliğin yanı sıra maddi olmayan varlıklara da sahiplik temelinde güçlü hisler beslediğini ifade etmişlerdir. Duygusal bağlamı önemli hale getiren bu durum hedefin soyut veya somut oluşunu önemsiz kılmaktadır. Bahsedilen hedef bir örgütün tamamı, örgüt üyesinin yaptığı çalışma, oturduğu sandalye, kullanmış olduğu bilgisayar programı ya da bazen de bir fikir bile olabilmektedir. Bu durumda önemli olan, hedefe karşı oluşan sahiplik duygusudur. Bu noktada ise psikolojik sahiplik kavramının önemli hale geldiği bilinmektedir (Işık ve Uçar, 2019: 1126).

Uluslararası literatürde psikolojik sahiplik-psikolojik sahiplenme “psychological ownership” olarak kavramsallaştırılan psikolojik sahiplenme kavramı (Uçar, 2015: 44) Dirks, Cummings ve Pierce (1996)’ e göre, bazen örgütsel değişimin desteklenmesine ve bazen de değişime karşı bir direnç kaynağı olarak hareket etmektedir. Dolayısıyla örgütleri üzerindeki sahip olma duygularının, işgörenlerin örgüt içindeki değişim odaklı davranışlarını etkilediğini belirtmiştir (O’driscoll, Pierce ve Coghlan, 2006: 388-389). Öyle ki psikolojik sahiplik projelere, işe ya da bir şirkete ve nesnelere çeşitliliğine göre yöneltiler (Wagner, Parker ve Christiansen, 2003: 850).

Brown vd. (2014) ise psikolojik sahipliğin, örgütlerdeki çeşitli nesnelere sahip olma ve bağlılık hissi, sahip oldukları nesnelere değer vermesi, endişe etmesi ve sahip olduklarının sorumluluğunu üstlenmesine neden olacağını ifade etmiştir (Brown, Crossley ve Robinson, 2014: 463). Dolayısıyla bireyler örgüte karşı sahiplik

hissederek bağlanmaktadır ve zamanla örgütün bireyin kendi kimliğinin bir parçası haline gelmesi muhtemeldir (McIntyre, Srivastava ve Fuller, 2009: 387).

Başka bir tanımda ise psikolojik sahiplenme, bireylerin (doğada maddi veya maddi olmayan) nesnelere tamamını veya bir kısmını kendilerininmiş gibi ya da onun bir parçasıymış gibi hissetmeleri durumu olarak ifade edilmektedir (Marks ve Davis, 2012: 1570).

Ekinci (2018) ise araştırmasında; psikolojik sahiplenme konusunda yer alan tanımlamaların vurguladığı temel noktanın, psikolojik sahiplenmenin kişilerin zihinlerinde geliştirdikleri duygu durumu olduğunu belirtmiştir. Diğer yandan psikolojik sahiplenmenin yapısı sabit, değişmez ve durağan olmadığı için örgüt ortamında değişen koşullar sebebiyle sahiplenme düzeyinde dalgalanmaların olabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca, sahiplenme ve sahip olunan arasındaki ilişkiler ve etkileşimler sahiplenme tanımlarındaki ortak öge olarak belirtilmiştir. Dolayısıyla psikolojik sahiplenme kişilerin kendilerince uygun buldukları, yarar sağlayabileceklerini düşündükleri herhangi bir nesneye karşı bilişsel ve duyuşsal bağ oluşturmaları itibarıyla ortaya çıkabilmektedir (Ekinci, 2018: 42-44).

### **2.3. Psikolojik Sahipliğin Oluşumu**

Psikolojik sahipliği ortaya çıkaran, birbirlerinden bağımsız şekilde ele alınmalarına rağmen birbirleriyle ilişkili olma potansiyeli olan; hedefi kontrol etmek, hedefi yakından tanımak, hedefe odaklanmak-kendini hedefe adanmak şeklinde üç temel mekanizmanın olduğu kabul edilmektedir (Kalyoncuoğlu, 2018: 977; Yeşil, Bancar ve Budak, 2015: 67).

*Hedefi kontrol etme*; bir nesnenin kullanımından fayda sağlama ve o nesneyi kontrol etmeyi ifade etmektedir. Öyle ki bireylerin bir nesneye karşı olan kontrol düzeyi arttıkça, o nesneye karşı sahiplenme duyguları daha da artış göstermektedir (Kalyoncuoğlu, 2018: 977). Bu nedenle sahiplenme ilk olarak, çevresindeki koşulları değiştirme gücüne sahip kontrol duygusunu tetikler (Mustafa, Martin ve Hughes, 2016: 274).

*Hedefi yakından tanımak*; bireylerin birçok kez karşılaştıkları bir nesneye aşina hale gelmesi ve o nesneyi sanki kendilerininmiş gibi hissetmeleri anlamını taşımaktadır.

Yani, bir birey sahiplenmek için hedeflenen nesneyle ilgili ek bilgiler elde ettikçe aralarındaki bağ çok daha yakın hale gelebilmektedir (Kalyoncuoğlu, 2018: 977).

*Bireylerin kendini hedefe adaması* ise bireyin zamanını, emeğini, enerjisini o nesneye yöneltmesi ve odaklanması şeklinde ifade edilebilir. Pierce vd. (2001) bireylerin; fikirlerini, becerilerini, fiziksel, psikolojik ve entelektüel enerjilerini aktarma gibi çeşitli yollarla hedefe odaklanmanın gerçekleşebileceğini belirtmişlerdir. Bu durumda; bir bilgisayar programcısının yazılım geliştirmesi, bir sanatçının eser ortaya çıkarması, bir akademisyenin makale yazması ya da bir girişimcinin şirket kurması ve bireylerin ortaya çıkardıkları bu yeni oluşumlara yönelik sahiplik hissi geliştirmeleri beklenmektedir (Yeşil, Bancar ve Budak, 2015: 69). O halde, bir nesneye karşı geliştirilen sahip olma duygusu bireyin kendini o nesneye adamasından kaynaklanabilmektedir (Zhao, Chen ve Wang, 2016: 10).

Psikolojik sahipliğe giden bu üç yoldan biri (hedefi kontrol etme, hedefi yakından tanıma, bireylerin kendini hedefe adaması) sahipliğin herhangi bir nedenini güçlendirebilir. Diğer yandan, belirli bir amaca ilişkin sahiplik hissi, birden fazla yoldan (örn; hedefi yakından tanıma ve hedefi kontrol etme) oluştuğunda daha güçlü olabilecektir (Pierce, Kostova ve Dirks, 2003: 95-96).

### **2.3. Psikolojik Sahiplenmenin Önemi**

Pierce ve Jussila (2011), bireyin duygularının ve davranışlarının, doğada yapıcı ve yıkıcı olan davranışlarını şekillendirmede sahiplik duygusunun önemli bir rolü olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, örgütsel yaşamın gizemlerinin birçoğunun çözümüne yardımcı olması nedeniyle psikolojik sahiplenmenin öneminden bahsetmişlerdir. Kim olduğumuzu tanımlamamıza yardım etmesi ve bu kimliği başkalarına ifade edebilmemiz psikolojik sahiplenmenin yapıcı etkisine örnek olarak verilebilir (Pierce ve Jussila, 2011: 4-5). Litwinski (1947) de çalışmasında; “bana hangi mobilya ve aletler, kıyafet, konaklama, yiyecek ve içecek, bilgi ve fikirler, ilişkiler, bağlantı veya ilgi alanlarına sahip olduğunuzu söyleyin, bende size kim olduğunuzu söyleyeyim” ifadesinde bulunmuştur. Bu ifadeye göre, bireyler sahip oldukları maddi ve maddi olmayan varlıklar oranında “biridir” veya “değildir” (Litwinski, 1947: 240). Yıkıcı etkisine örnek olarak ise; kişilerin aynı hedef için sahiplenme hislerinin oluşması ve bu sebeple çoğu zaman kişilerarası ilişkileri etkileyen çatışmaların meydana gelebilmesi verilebilir (Pierce ve Jussila, 2011: 5).

Psikolojik sahiplenme duygusunun örgüt üyeleri açısından da önemi büyüktür. Öyle ki, örgüt üyelerinin bağlılığına etki edecek temel faktörlerden birisi de psikolojik sahiplenmedir. Sahiplenme hissi, örgüt üyesinin ve işveren konumundaki bireyin karşılıklı sorumluluklarına önemli derecede etki edebilecek bir faktördür (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2004: 7). Webb (1912) ise araştırmasında, bir çalışana çalıştığı örgütte hisse vermenin işgörenin işine karşı duyduğu isteği ve özeni arttıracaklarını vurgulamıştır (Bekmezci ve Yıldız, 2019: 312). Ayrıca psikolojik sahiplenme ile ilgili bilimsel literatürdeki araştırmalar göz önüne alındığında psikolojik sahipliği yüksek olan örgüt üyelerinin; iş tatmininde, örgütte kalma eğiliminde, örgütsel bağlılıkta, hizmetkâr davranışlarda, işgören performansında, örgütsel vatandaşlık davranışlarında, proaktif davranışlarda, rol ötesi davranışlarda, düşük iş gücü ile birlikte örgüt performansında artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yıldız, 2016: 368).

Hangi psikolojik etmenlerin çalışanların sadakat ve bağlılığına etki edeceğini belirlemek, örgütlerin yetenekli işgörenleri bünyesinde tutması için git gide önemli bir durum haline gelmesinden ötürü psikolojik sahiplik önem arz etmektedir (Bekmezci ve Yıldız, 2019: 312).

İşletme yöneticileri de psikolojik sahipliğin önemini farkına varmışlardır. Daha doğrusu müşterilerin belirli bir mağazaya ya da iş yerine doğru geliştirebilecekleri sahiplik duyguları ve örgütün misyonu-vizyonu, iklim, kültür, itibar, politika ve prosedürler, yönetim anlayışı gibi birçok unsurun etkisiyle şekillenen psikolojik sahiplenme, örgütün performansını etkilemekte ve örgüt yönetimleri tarafından önemli bir rekabet avantajı kaynağı olarak görülmektedir (Derin, 2018: 67; Pierce ve Jussila, 2011: 8).

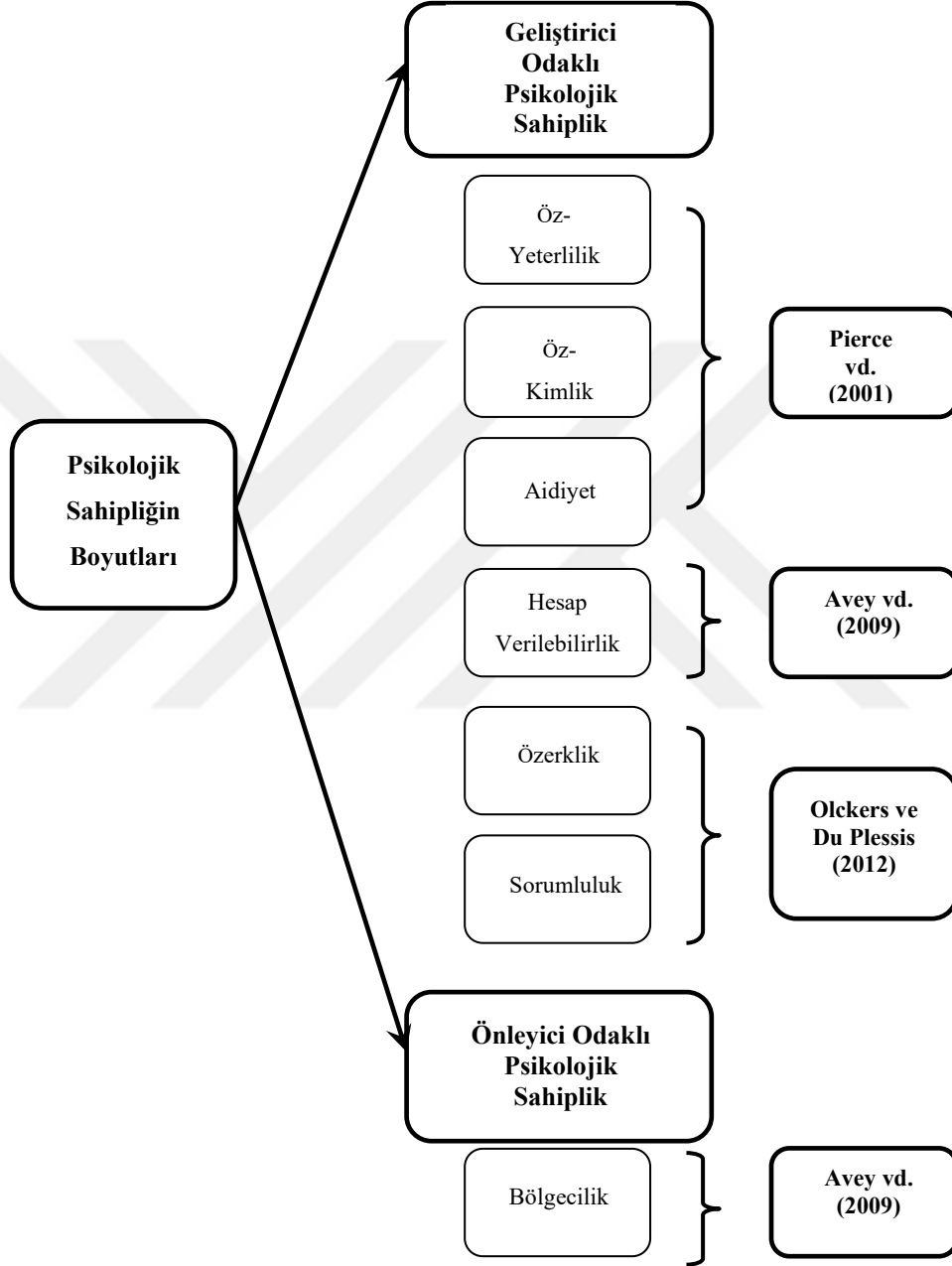
#### **2.4. Psikolojik Sahiplenmenin Boyutları**

Pierce ve arkadaşları (2001) psikolojik sahipliğin yapısının üç alt boyuttan oluştuğunu ve bunların “aidiyet, öz yeterlilik ve öz kimlik” olduğunu belirtmişlerdir. Buna ek olarak Avey ve arkadaşları (2009), Higgins (1997)’in düzenleyici odak teorisinden yola çıkarak psikolojik sahipliğin bileşenlerine yönelik çalışmaları sonucunda boyutları geliştirici ve önleme odaklı olarak kategorize etmiştir. Daha sonra hesap verebilmeyi geliştirici odaklı psikolojik sahipliğin dördüncü boyutu şeklinde ele alarak ve bölgeciliği ise, önleyici odaklı psikolojik sahipliğin tek boyutu olarak alan yazına



yerleştirmiş, böylelikle bu yapının gelişimine önemli bir katkıları bulunmuş olmuştur (Akçin, 2018: 15; Yıldız, 2016: 357).

Psikolojik sahiplenme boyutlarının katogorize edilmiş hali şekil 2.1 de gösterilmiştir.



Şekil 2.1: Psikolojik Sahiplik Boyutları

Kaynak: (Olckers, 2013: 3)

Umutların ve isteklerin yerine getirilmesi psikolojik sahipliğin geliştirici boyutuyla alakalıdır. Örneğin; geliştirici psikolojik sahiplik yaklaşımı olan bir yöneticinin, sahip

olduğu bilgilerin örgütü için yararlı olabileceğini algıladığında, örgüt içindeki başka bir departmanın çalışanlarıyla bu sahip olduğu bilgileri paylaşma ihtimali daha yüksektir. Öte yandan, önleyici psikolojik sahipliği olan bir yöneticinin, bilgiyi paylaşması ihtimali daha düşük olabilir. Çünkü statükoyu korumak ve değişimden veya risk potansiyelinden kaçınmak istemektedirler (Dawkins vd., 2017: 165).

Higgins (1997) ise araştırmalarında, geliştirici odaklı ve önleyici odaklı psikolojik sahipliğin insanların yaşamlarına devam edebilmeleri için bir gereksinim olduğunu ve bu iki odağında birbirlerinden daha çok arzu edilebilir durumlarının olmadığına dikkat çekmiştir (Akçin, 2018: 15).

Psikolojik sahipliğin boyutları aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.4.1. Öz Yeterlilik**

Öz yeterlilik boyutu hedeflenen amaçlar doğrultusundaki başarıma inancı olarak ifade edilir. Avey ve diğ. (2009) ise öz yeterlilik boyutunu “bu görevi yapmaya ihtiyacım var, bunu yapabilirim, bu yüzden başarmak için gerekli sorumluluğa sahibim” ifadeleriyle örneklendirmişlerdir (Yıldız, 2016: 357).

#### **2.4.2. Öz-Kimlik**

Öz-kimlik boyutu ise kişiselleştirmenin sembolik ifadesi olarak belirtilir. Dittmar (1991)' a göre insanlar kendilerini sahip olduklarına atfettikleri anlamlarla ve bunların etkileşimleri yoluyla tanımlar, çoğaltır, değiştirir ve sürdürürler. Örnek olarak; zenginliğini sergilemek adına bir spor otomobil satın alma ya da kişisel bir tarza sahip olduğunu ortaya koymak adına eşsiz bir giyim stili geliştirme gibi durumlar verilebilir. Dolayısıyla bireyler kendilerini tanımlamak, kendi kimliklerini başkalarına ifade etmek ve zaman içinde kendi sürekliliğini sağlamak amacıyla sahipliği kullanmaktadırlar (Hoeness ve Kamal, 2015: 9-10). Öyle ki araştırmacılara göre de (Abrams ve Hogg, 2004; Belk, 1988; Rousseau, 1998) insan grupları ve sahip olunan varlıklar bireylerin kendilerini nasıl tanımladıklarına yönelik bir sembol olarak değerlendirilmektedir (Avey vd., 2009: 178).

#### **2.4.3. Aidiyet Güdüsü**

Ardrey (1966), Darling (1937-1939), Duncan (1981) ve Porteous (1976) araştırmalarına göre sahiplik ve ilişkili olduğu psikolojik durum, kişi tarafından belirli bir bölge ya da alana (örn; ev gibi) sahip olmasıyla açıklanabilir. Weil (1981)' in

belirttiği gibi; bir alana sahip olmak "insan ruhunun ihtiyacı" yönünden önem arz eder. Aynı şekilde Heidegger ise, bir yere yerleştiğimizde o yerin bizim için artık bir nesne değil bir parçamız haline geldiğini ifade etmiştir. Öyle ki bireyler, ev hissini verebilecek nesnelere daha fazla enerji ve zaman harcayarak sahiplik sayesinde aidiyet güdülerini tatmin edebileceklerdir (Pierce, Kostova ve Dirks, 2001: 300).

#### **2.4.4. Hesap Verilebilirlik**

Hesap verilebilirlik ise başkalarına karşı hesap verilebilirlik durumu ile karşılaşıldığında sahip olunan nesne üzerindeki sorumluluk ve zorunluluk duyguları şeklinde ifade edilmektedir (Duran, 2019: 32; Lerner ve Tetlock 1999: 255-270). Avey vd. (2009) hesap verebilmenin iki şekilde psikolojik sahiplenmeyi etkileyebileceğini ileri sürmektedir. İlki, diğer insanların hesap vermesini bekleme ve diğeri ise, birinin eylemleri yoluyla sorumlu tutulabileceği beklentisi şeklindedir. Örneğin, büyük profesyonel futbol takımlarının sahipleri takım performansından antrenör, oyuncular gibi diğer insanları sorumlu tutarak onlardan gösterdikleri performans adına hesap vermelerini beklerken, medya ve taraftarlara karşı da kendileri sorumludur. Öyle ki, psikolojik sahipliğin bir parçası olarak hesap verebilirlik unsuru ile insanlar, başkalarını sorumlu tutabilme hakkına sahip olmakla birlikte içsel olarak diğer insanlara karşı öz-sorumluluk hissi de taşıyabilmektedirler (Yeşil, Bancar ve Budak, 2015: 65).

#### **2.4.5. Özerklik**

Özerklik terimi, Ryan ve Deci (2006) tarafından ifade edildiği gibi, kelimenin tam anlamıyla "kendini düzenleme" anlamına gelmektedir. Mayhew vd. (2007) ise araştırmalarında, özerkliğin tüm çalışma tutum ve davranışlarını etkilemesinden dolayı, işe yönelik psikolojik sahiplenmede önemli bir faktör olarak kabul edildiğini ifade etmişlerdir (Olckers ve Du Plessis, 2012: 2590).

#### **2.4.6. Sorumluluk**

Lerner ve Tetlock (1999) sorumluluğu; insanların duyguları, inançları ve faaliyetlerini başka insanlara doğrulatmak için başvurabileceği gizli veya açık beklentiler şeklinde belirtmiştir (Lerner ve Tetlock, 1999: 225; Uçar, 2015: 45). Beaglehole (1932) ve Furby (1978) ise, sahip olma duygularının kişinin davranışını etkileyen bir sorumluluk duygusu meydana getirdiği fikrini öne sürmüşlerdir. Benzer şekilde Pierce ve ark.

(2001) sahiplik duygularının, sahipliğin hedefi için hissedilen bir sorumluluk olduğunu ve sahiplikle ilişkili örtük kontrol hakkının sorumluluk duygusuna yol açtığını ifade etmişlerdir. Hall (1966) ise bireylerin, sahip olma duyguları olduğunda, hem maddi hem de manevi hedefleri proaktif olarak geliştirdiklerini, kontrol ettiklerini ve koruduklarını belirtmektedir. İş yeri için sorumluluk duyguları, iş yerinin gelişmesine sebep olan enerji ve zamana yatırım yapma sorumluluğunu kapsamaktadır. Sorumluluk duyguları bu nedenle anaç, koruyucu ve yardımsever olmalıdır (Olckers ve Du Plessis, 2012: 2590).

#### **2.4.7. Bölgecilik**

Bölgecilik davranışları, sadece bir nesneye yönelik bağlılık biçimini (Örn: Bu ofis benimdir!) ifade etmenin yanı sıra; bireyin nesne ile bağ kurması ve sosyal ortamdaki diğer bireylere göre bu bağı sürdürmesi ve iletmesi ile alakalıdır (Örn: Bu ofis yalnızca benim ofisimdir, sizin değil!). Bölgecilik ayrıca, belirli bir sosyal bağlamda müzakere edilirken, nesnelere sahip çıkma-koruma ile alakalı faaliyetlerin toplumsal anlamlarını yansıtabilmektedir. Sonuç olarak, birey bir nesneyi “benim” olarak ifade edip koruduğunda bir bölgeye dönüşür. Bu nedenle bölgeler bireylerin bölgesel davranışları yoluyla ortaya çıkabilmektedir (Brown, Lawrence ve Robinson, 2005: 579). Öte yandan bölgecilik davranışlarının motive eden olumlu örgütsel sonuçları da görülebilir. Örneğin; Altman (1975)’a göre insanlar, bölgelerini korumak adına doğru şeyi yaptıklarına inanırlarsa performans ve bölgeyi koruma artışlarına sebep olabilmektedir (Avey vd., 2009: 176).

#### **2.5. Psikolojik Sahiplenmenin Sonuçları ve Örgüt Üzerindeki Etkisi**

Psikolojik sahiplenme organizasyon içinde pozitif organizasyonel davranışlara, örgütün faydasına olacak şekilde ciddi çalışmalara ve olumlu çıktılara sebep olabilir (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2004: 10; Van Dyne ve Pierce, 2004: 441). Örgüt üyelerinin iş yerlerine yönelik geliştirdikleri kurumsal psikolojik sahiplenme; psikolojik sahiplenme kavramının bir türü olarak görülmekte ve işgörenin kendisini, iş yerinin sahibiyymiş gibi hissettiği bir durum olarak ifade edilmektedir (Derin, 2018: 67). Han vd. (2010) araştırmalarında çalışanların karar alma sürecine katılımlarının, onların davranış ve tutumları üzerindeki etkisini irdelemişler ve bununla birlikte, karar alma sürecine katılımın psikolojik sahiplenme üzerinde örgütsel bağlılığa ve işgörenlerin bilgi paylaşım davranışına olumlu anlamda etki ettiği sonucuna

ulaşmışlardır (Han, Chiang ve Chang, 2010: 2230). Böyle bir durumda, çalışanda örgüte ilişkin sahiplik duygusu oluşmakta, psikolojik olarak çalıştığı örgüte bağlanmakta ve örgüt çalışanın kimliğinin bir unsuru haline gelmektedir (Ötken, 2015: 115).

Sahiplik hissi bireyin içgüdüleridir ve bireylerin motive olmalarına, örgütsel bağlılığa, örgüte karşı olumlu tavırlar sergilemelerine, örgütlere karşı sorumluluk hissine sebep olabilmektedir (Arshad ve Abbasi, 2014: 1272).

O'Reilly, yöneticilerin sahiplik ile alakalı konuştuklarında tipik olarak çalışanlara aşılacak istenilen olayın; finansal (resmi) sahiplik değil, çalışanların örgütün uzun vadeli çıkarlarına yönelik karar alma sorumluluklarını taşıdıkları hissi diğer bir ifadeyle, psikolojik sahiplik durumu olduğunu ifade etmiştir (O'Reilly, 2002: 19). Sahiplik hissi olan çalışanın örgütte mutlu olacağına ve "şirket sahibi gibi çalışarak", örgüte ait olduğunu hissedeceği için daha akıllı kararlar vereceğine ve daha iyi çalışacağına dair genel bir inanç vardır (Fraser ve Kemp, 2012: 12).

Konu hakkında yapılan çalışmalar ile birlikte ileri seviyede psikolojik sahiplenme hissini gönüllü çalışmalarda artışa neden olurken, devamsızlık ve devir oranlarında ve yabancılaşma duygusunda azalmaya ayrıca, sorumluluk duygusunda da artışa sebep olduğu ifade edilmektedir (Hsu, Chang ve Lin, 2003 Aktaran: Kaya 2019: 20). Bu etkilere ek olarak psikolojik sahiplenmenin görev üstlenme, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme, gönüllülük, kişisel fedakarlık ve kendini adama, koruma, örgüt adına risk alma eğilimi ve performans artışı gibi olumlu sonuçlar sağlayacağı görülmektedir (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2004: 10).

Bir başka araştırma ise Kaur, Sambasivan ve Kumar' ın (2013) yaptıkları çalışmadır. Araştırmacılar psikolojik sahiplenme durumunun insanların duygusal-ruhsal zekasından etkilendiğini ifade etmektedir. Kaur vd. (2013) çalışmalarında; psikolojik sahipliğin doğası gereği içsel olarak çevreyi etkileme ihtiyacı ve kontrol etme isteği ile yakından ilişkili olduğunu ve bu açıdan bakılırsa içsel kontrol odağıyla benzer olduğunu belirtmişlerdir. Böylelikle; yüksek duygusal-ruhsal zeka bireysel kontrolü artırarak, psikolojik sahipliğin gelişmesine olanak sağlamaktadır (Kaur, Sambasivan ve Kumar, 2013: 3195).

Öte yandan, psikolojik sahiplik duygusu daima olumlu bir güç olmayabilir. Örneğin, daha çok sahiplenme hissi örgütsel değişime veya bilgi toplamaya karşı dirence yol

açabilmektedir (Fraser ve Kemp, 2012: 12). Pierce ve Jussila (2011) ise psikolojik sahipliğin bazı bireysel işlevsel hastalıklarla (örn; öfke, stres, yorgunluk vb.) ilişkili olabileceğini öne sürmektedir. Bazı doğal olan hedefe ilişkin davranışlar kişileri psikolojik olarak yıpratılma ve öfkeliendirebilmeye neden olabilir. Bununla birlikte, kişisel sorumluluk varsayımı bir stres kaynağı olarak görülebilir (Akçin, 2018: 24).

Brown vd. (2005) ise, sahiplenme duygusunu yoğun yaşayan örgüt üyelerinin; fiziksel alanlar, fikirler, roller, ilişkiler vb. potansiyel hedefleri sahiplenebilmeleri sebebiyle bölgecilik davranış biçimini ortaya çıkardıklarını ifade etmiştir. Bölgecilik kavramı, işgörenlerin belirli bir amaca yönelik hissettikleri psikolojik sahiplenmenin bir sonucu olarak belirtilmektedir. Bu davranış biçiminin olumlu etkilerinin yanında olumsuz etkileri de ortaya çıkabilmektedir. Sosyal gruplara karşı hissedilen aidiyet duygusu, işgücü devir hızını azaltarak işgörenlerin verimlerini artırarak olumlu bir çıktıya yol açarken; aşırı sahiplik hissi, performansa olumsuz yönde etki ederek örgütsel amaçları engelleyebilmektedir (Akçin, 2018: 23; Yeşil, Bancar ve Budak, 2015: 66).

Genel olarak bakıldığında; psikolojik sahipliğin geliştirici yönü (sorumluluk, öz kimlik vb.), organizasyonlar bakımından oldukça olumlu sonuçlar doğurabilmekteyken; psikolojik sahipliğin karanlık tarafı olan önleyici psikolojik sahiplenme (bölgecilik) ise, olumsuz (istenmeyen) sonuçlara neden olabilmektedir.

İş görenin örgüte yönelik olumlu tutum içerisinde olması, işgörenin; iş kontrolüne, örgütle alakalı samimi düşüncelerinin biçimlenmesine, örgütsel rollerine, işlerini geliştirmek adına kendilerine yatırım yapmalarına katkı sağlar. Öte yandan, düşük psikolojik sahiplenme duygusu hissedilirse, hem genel hem de daha özgül değerlendirme negatif olacaktır (Ekber ve Memmedova, 2017: 105). Başka bir deyişle çalışanlar, kendi iş rollerinin yaratıcısı ve yöneticisi olduğunu düşünmenin aksine, çalışma arkadaşları, deneticiler veya örgüt tarafından yönetildiğine inanırlarsa, psikolojik ruh ve enerji düşüklüğü hissediler (Ng, Sorensen ve Eby, 2006: 1060).

Örgütler ve sahipler açısından psikolojik sahiplik kavramı değerlendirildiğinde; örgütlerin tek sahiplerinin kendilerinin olduklarını vurgulamanın yanı sıra örgüt sahibi olarak örgüt üyelerini nitelendirmek daha yerinde bir karar olacaktır. Buradan yola çıkarak örgüt ve çalışan arasındaki ilişkiyi güçlendiren psikolojik sahiplik konusu üzerinde daha çok araştırma yapılmasının, psikolojik sahipliğin daha iyi anlaşılması

yönünde yazına katkı sağlayacağı fırsatının doğacağı düşünülmektedir (Yıldız, 2016: 369).

## 2.6. Psikolojik Sahiplenmenin Diğer Kavramlarla Kıyaslanması

Psikolojik sahiplenme ile ilgili tanımlamalardan ve açıklamalardan anlaşılacağı gibi örgüt çalışanlarının örgütü sahiplenmesi ile sahiplenme inancı ve davranışı arasında olumlu bir ilişki görülmüştür. Ayrıca önceki başlıklarda örgütler açısından psikolojik sahiplenmenin temel faydaları ifade edilmiş ve psikolojik sahiplenmenin sağlanmasının ortam için önemli avantajlar sağlayabileceğinden de bahsedilmiştir. Bu değerlendirmelerden sonra psikolojik sahiplenmenin diğer kavramlarla olan ilişkisine de değinmekte fayda vardır.

Genel olarak psikolojik sahipliğin diğer değişkenler ile olan ilişkisi yönüyle yapılan çalışmalara bakılacak olursa (Yıldız, 2016: 360):

*Blau'nun (1964) Sosyal Mübadele Teorisi:* Kişinin üyesi olduğu örgüte karşı pozitif algıları var ise, kişi bu algıların sonucunda pozitif davranışlar sergileyecektir. Benzer şekilde eğer bireyin içinde bulunduğu örgüte karşı algıları olumsuz ise, bireyin davranışları olumsuz algı ile negatif davranış olarak ortaya çıkacaktır.

*Azjen (1977) ve Fishbein'in (1980) Akla Dayalı Davranış Teorisi:* Bu teoriye göre algılar ile davranışlar arasındaki ilişki, tutumlara atfedilerek açıklanmaktadır. Bu noktada tutumlar davranışlar ortaya çıkmadan algıların bir çıktısı, davranışlar ise algıların bir çıktısıdır.

Bu açıklamalardan yola çıkarak psikolojik sahiplik pozitif bir tutum olarak değerlendirildiğinde yapılan çalışmalarda algı ve davranışlar arasında aracı (mediator) olarak kullanılması gündeme gelmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasında Whetten (1989) aracı değişkenlerin kullanılmasının “neden?” sorusuna cevap verdiğini ve buradan yola çıkarak çeşitli pozitif algılar ile davranışlar arasındaki “neden?” sorusunun cevaplarından birinin de psikolojik sahiplik olabileceği sonucuna ulaşılmaktadır (Yıldız, 2016: 360).

Yukarıda açıklanan duruma örnek olarak Van Dyne ve Pierce (2004) yapmış oldukları çalışmada psikolojik sahipliğin pozitif bir yapı olarak, kavramsal şekilde ele alındığında birçok pozitif benzer tutumla benzerlik gösterirken, onlarla pozitif ilişkide olduğunu ancak her bir değişkenin farklı bir yapıyı ölçtüğünü ifade etmiştir. Yine de

psikolojik sahipliğin diğer yapılardan farklı olup olmaması yönünde bir anlam karmaşası olduğu öne sürülmüştür (Yıldız, 2016: 359-361). Tablo 2.1 de görüldüğü üzere psikolojik sahiplenme; kavramsal özü ile sorduğu sorular, motivasyonel temeller, gelişimi, durumun türü ve sonuçları bakımından ilgili diğer yapılardan farklılık göstermektedir.

**Tablo 2.1: Psikolojik Sahipliğin Diğer Kavramlarla Karşılaştırılması**

<i>Ayrırtedici Boyutlar</i>	<i>Psikolojik Sahiplik</i>	<i>Örgütsel Bağlılık</i>	<i>Özdeşleşme</i>	<i>İçselleştirme</i>	<i>İş Tatmini</i>	<i>İşe Katılım</i>	<i>Psikolojik Güçlendirme</i>
<i>Kavramsal Öz (Çekirdeği)</i>	Sahiplenme arzusu	Bağlı kalma arzusu	Kendini tanımlamak için kuruluşun kimliğinin unsurlarının kullanımı	Paylaşılan değerler veya hedefler	Olumlu duygusal durum, İşe yönelik olumlu değerlendirmeler	İşin benliğin merkezine alınması	Enerjik hissetmek
<i>Bireylere Sorulan Sorular</i>	Benim olduğumu hissettiğim şey nedir?	Üyeliğimi sürdürmeli miyim?	Ben kimim?	Neye inanıyorum?	İşim bana nasıl hissettiriyor? İşim beklentilerimi ne kadar karşılıyor?	Yaptığım iş kim olduğumu ne derecede tamamlıyor?	İşim bana ne derece etkili hissettiriyor?
<i>Motivasyonel Temeller</i>	Etkinlik-Etkililik Öz Kimlik Yuva Hissi	Güvenlik Aidiyet İnanç ve Değerler	Çekici unsurlar, Üyelik, Kendini geliştirme, Holizm yani Bütüncülük	Haklı olma ihtiyacı, İnanç ve Değerler	Zevk unsurları Hedefler Değerler	Kendini geliştirme Holizm yani Bütüncülük	İçsel motivasyon durumu
<i>Gelişim</i>	Benliğini sahiplik hedefine yatırmak	Üyeliği sürdürme kararı	Üyelik, Benzemeye çalışmak	Örgütün amaç ve değerlerinin benimsenmesi	İşin her yönünün bilinçli bir şekilde değerlendirilmesi	İşin yaşamın merkezine alınması	Yetkinliğe inanmak, Özerklik, Etki sahibi olmak
<i>Durumun Türü</i>	Bilişsel/ Duygusal	Duygusal	Bilişsel/ Algısal	Bilişsel/ Nesnel	Duygusal/ Bilişsel	Bilişsel	Bilişsel
<i>Sonuçlar</i>	Değişime teşvik etme/ direnç Hayal kırıklığı ve stres Koruma, bakım ve büyüme ÖVD	ÖVD İşten ayrılma niyeti, İşe Katılım	Organizasyon ve faaliyetlere katılım için destek, Kalma niyeti, Hayal kırıklığı/ stres, Yabancılaşma	ÖVD, Ayrılma niyeti, Rol davranışı,	İş motivasyonu, ÖVD, İşe katılım	İşle özdeşleşme İşe bağlılık	İş tatmini, İş motivasyonu, Bağlılık, Performans

**Kaynak:** Brown, Pierce ve Crossley, 2014: 321-322



Psikolojik sahiplenmeyi örgüt için kavramsal olarak işle ilgili diğer tutumlardan (örn: örgütsel bağlılık- kimlik, içselleştirme, psikolojik güçlendirme, işe katılım ve iş tatmini gibi) ayırt etmek yapının çoğalmasını önlemek adına önemli görülmektedir (Van Dyne ve Pierce, 2004: 443). Pierce ve diğ. (2001) oluşan bu psikolojik sahiplik ile alakalı anlam karmaşıklığını açıklığa kavuşturmak adına psikolojik sahipliğin diğer benzer yapılardan ayıran önemli bir özelliğinin bu yapının sahiplik duygusu ve motivasyon temelli bir yapıya sahip olduğunu ifade etmiştir (Yıldız, 2016: 359). Bu yapıların her biri tarafından cevaplanan "soru" ve odakları farklıdır. Örneğin; psikolojik sahiplik *"bu örgütün (iş yerinin) benim olduğumu ne oranda hissediyorum?"* sorusunu, örgütsel bağlılık *"bu örgütteki üyeliğimi neden sürdürmeliyim?"* sorusunu, örgütsel özdeşleşme *"ben kimim?"* sorusunu, içselleştirme *"neye inanıyorum?"* sorusunu, psikolojik sahiplenme *"işteki rolümde kendimi içsel olarak motive olmuş ve kabiliyetli hissediyor muyum?"* sorusunu, işi benimseme *"benlik saygım için iş ve iş performansı ne kadar önemli?"* sorusunu sorarken, iş tatmini *"işim bana nasıl hissettiriyor?"* sorusuna yanıt aramaktadır (Van Dyne ve Pierce, 2004: 443).

Sonuç itibariyle psikolojik sahiplenmenin örgütsel bağlılık, özdeşleşme, iş tatmini, işe katılım gibi yapılardan kavramsal farklılığını vurgulayan Tablo 2.1, bu ilgili kavramlar arasındaki farklılıkları ortaya koymuş ve gerek örgütün gerek diğer örgütsel davranışların anlaşılmasına katkıda bulunmuştur.

## **2.7. Psikolojik Sahiplenme ile İlgili Araştırma Bulguları**

Araştırmanın bu kısmında Psikolojik Sahiplenme ile ilgili literatürde yer alan bazı yerli ve yabancı araştırmalara yer verilmiştir.

O'driscoll, Pierce ve Coghlan (2006), uyguladıkları çalışmanın örneklemini 239 Yeni Zelanda çalışanı ve yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada; psikolojik sahiplenmenin (özellikle örgüt için sahiplenme duyguları) çalışma ortamı yapısı ile vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi düzenlediği tespit edilmiştir.

Md-Sidin, Sambasivan ve Nanthini'nin (2010) akademisyenler üzerine yaptıkları araştırmada psikolojik sahipliğin; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performansın üç boyutu ile de olumlu ilişkilere sahip olduğu sonucunu ortaya çıkarmışlardır. Dekanların ve bölüm başkanlarının akademisyenlere yeteri kadar özerklik sağlayarak ve karar alma süreçlerine dahil olabilmeleri adına çaba sarf etmeleri, akademisyenlerin

psikolojik sahiplik duygusunu geliştireceği gibi bu durumun akademisyenlerin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans seviyelerine yansıtacağı sonucuna ulaşmalarını sağlamıştır.

Demirkaya ve Şimşek Kandemir (2014) çalışmalarında psikolojik sahiplenme ile demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim ve çalışma süresi) arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İş görenlerin psikolojik sahiplenme düzeylerinin ortalamasının üzerinde olduğu, eğitim düzeyleri ve çalışma süreleri ile anlamlı farklılık bulunurken, aynı eğitim düzeyine sahip bireylerde yaş ilerledikçe ve çalışma süresi arttıkça psikolojik sahiplenme duygusunu hissetme olasılığının arttığı sonucu tespit edilmiştir.

Ötken'in (2015) uyguladığı çalışmanın örneklemini İstanbul'da farklı sektörlerde işgören 250 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Amaç, algılanan örgütsel destek ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkide örgütsel adaletin rolünü belirlemektir ve çalışma sonucunda; algılanan desteğin iki faktörden (işle ilgili destek ve duygusal destek) meydana geldiği, bu iki faktörün ise psikolojik sahiplenme ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak dağıtım, etkileşimsel ve işlemsel adaletin çalışana işle ilgili verilen destek ile psikolojik sahiplenme arasında düzenleyici role sahip olduğu da çalışmanın tespit edilen diğer bir sonucudur.

Yeşil, Bancar ve Budak (2015), tarafından yapılan makalede amaç, psikolojik sahiplik konusunda yapılan kuramsal ve nicel çalışmaları inceleyerek kavramın öncülleri, çıktıları ile kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlayabilmektir ve böylelikle yapılacak çalışmalara başlangıç noktası oluşturarak öneriler sunulmuştur.

Uçar ve Erçelik' in (2017) çalışmalarına göre; psikolojik sahiplenmenin, Toplam Kalite yaklaşımının bir örgüte konumlandırılması ve sürekliliğinin sağlanması açısından faydalı bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Uçar (2018), psikolojik sahiplik kavramına ilişkin sağlam bir teorinin oluşması ve ölçek geliştirilmesi için olgunun örgütsel düzlemde ele alınan hangi faktörlerden etkilendiği ortaya koymak üzere ampirik bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucu ilgili literatür taranmış ve örgütsel düzlemde psikolojik sahiplik kavramını açıklayacak dört alt boyut (kimlikleştirme, etkililik, koruyucu odak ve içsel sorumluluk) ortaya konmuştur. Araştırmanın bulgularına bağlı olarak örgütsel düzlemde psikolojik

sahiplik yapısını açıklayan kuramsal bağlam ve ampirik bulguların boyutlarla uyumlu olduğu ilgili analizlerle ortaya koyulmuştur.

Akçin (2018) çalışmasında, psikolojik sahiplenme ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi araştırmak adına akademik personeller örnekleminde çalışma yapmış ve buradan hareketle akademik personelde artan psikolojik sahiplik duygusunun, çalıştığı kurumu koruma ve onun yararına olan sessizlik davranışını da artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Pirkkalainen vd. (2018) yaptıkları araştırmada, bilgiyle alakalı psikolojik sahiplenmenin bir araç olarak işgörenlerin bilgi alışverişi niyetini artırdığını varsaymışlardır. Yapılan araştırma sonucuna göre ise, bu öngörü doğrulanmış ve bilgiye ait psikolojik sahiplenmenin işgörenlerin bilgi paylaşma niyeti ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu bulgulanmıştır. Ek olarak çalışmada, örgütsel yenilikçiliğin bilgiye ait psikolojik sahiplenme ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Dirgen (2019) araştırmasında, İstanbul içerisinde faaliyet gösteren banka çalışanları örnekleminde, nepotizmin psikolojik sahiplenme unsuruna etkileri, psikolojik sahiplenme ile örgütsel güven ilişkisi ve nepotizmin örgütsel güven üzerindeki etkisini incelenmiştir. Araştırmada, örgütlerde nepotizmin psikolojik sahiplenme ve örgütsel güven değişkenlerini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde Örgüt Sağlığı ve ikinci bölümünde Psikolojik Sahiplenme konuları irdelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ele alınan Duygusal Sermayenin bu değişkenlerle ilişkili olduğu ve örgüt içindeki davranışlar açısından belirleyici olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle Duygusal Sermaye konusu üçüncü bölümde ayrıntılı incelenmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DUYGUSAL SERMAYE

Duygusal sermayenin tanımı, özellikleri, ilişkili kavramları, yetkinlikleri ve duygusal sermayenin örgüt içerisindeki yerini açıklamadan önce genel olarak duygu ve ilgili kavramların üzerinde durmak gerekecektir.

#### 3.1. Duygu Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Kavramsallaştırılması ve tanımlanması hususunda tam bir fikir birliği olmayan duygu sözcüğünü tanımlamak için eski Yunanlılar, Fransızlar ve İngilizler farklı kelimeler kullanmışlardır. Örneğin; Latince'deki "bhava" sözcüğü duyguyu tanımlamak adına kullanılan kelimelerden biridir (Plutchik, 2001; Frijda, 2008 Aktaran: Mammadov, 2019: 12).

Duygu bir kavram olarak yüzyıllardır pek çok disiplinin ilgi alanına ve literatürdeki çeşitli çalışmalara konu olmuştur. Örneğin; 1884 yılında “Duygu nedir?” sorusu üzerine kaleme alınan ve “zihin” isimli bir dergide yayınlanan makalede William James’in kendi cevabını ifade ediş tarzı önemli görülmüştür. James’in kuramında; duygunun yalnızca ruhsal dünyamızdaki değişikliklerin fiziksel bir şekilde dışa aktarımı olmadığı, bir uyarıcının hissiyatımızda ortaya çıkardığı değişim olduğu belirtilmiş ve duygunun bedensel ifadelerden (gergin kaslar, kalp çarpıntısı, terli avuçlar ...) bağımsız olamayacağı ifade edilmiştir (Acar, 2007: 6; Acaray ve Günsel, 2017: 85; Seçer, 2005: 815 ).

Jung (2006) ise duyguların dış dünyayı, hoş ya da hoş olmayan biçimde algılamada rol oynadığını ifade eder. Algılama, tanıma, keşfetme, yargılama, öğrenme gibi yarı mantıksal çıkarımlarla dış dünyaya uyum sağlama işlevini düşünmenin ve algıyı

şekillendirenin ise duygular olduğunu belirtir. Jung'a göre duygular ve düşünceler, akla dayanarak değerlendirme ya da yargılama işlevi görür ve davranışlarla açığa çıkar (Koçak ve Kayıklık, 2019: 689).

Ashforth ve Humphrey (1995), duygu kavramını en kapsamlı haliyle “öznel bir his durumu” şeklinde aktarmışlardır (Ashforth ve Humphrey, 1995: 99). Bireyin yaşadığı duygu ve düşüncelerini anlatırken sahip olduğu en önemli kaynağın iç gözlem olduğu bilinmektedir. Bu nedenle kendini ve duygularını tanımlarken en iyi anlatacak kişi başkaları değil daima bireyin kendisidir (Klein ve Loftus, 1998 Aktaran: Korkmaz, 2018: 3).

Goleman (1996) ise duyguyu; bir his ve bu hisse ait bazı düşünceler, psikolojik-biyolojik durumlar ve bir dizi hareket eğilimi anlamında kullanmaktadır (Goleman, 1996: 359). Öyle ki duygular; psikolojik yanıtlar, kavramlar ve bilinçli farkındalık gibi birçok psikolojik alt sistemi düzenleyen içsel olaylardır (Mayer, Caruso ve Salovey, 2000: 267).

Kısaca değerlendirilecek olursa duygu kelimesi aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır (Crawford, 2007: 524):

- Hisler (Deneyimlerimiz)
- Duygular (Sergilediğimiz, gösterdiğimiz hisler)
- Ruh Durumları (Zaman içine devam eden duygular)

Duyguların yaşantımız üzerinde önemli rolleri vardır. Genel olarak olumsuz duygular kişiler tarafından rahatsızlık verici ve deneyimlenmesi istenmeyen durum olarak değerlendirilir. Ancak mevcut olan tüm duyguların önemli işlevleri olduğu ifade edilir. Duygular önemlidir; çünkü bireylere belli durumlarda önemli bir ihtiyaç, değer ya da hedefin, yarar ya da zarara yol açabileceğini bildirirler (Frijda, 1986 Aktaran: Gem, 2018: 6). Acar' ın (2007: 13) aktardığına göre duyguların genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Kişiye ait temel duygular mevcuttur.
- Duyguların biyolojik kalıpları vardır.
- Duygular bireye hastır.
- Duygu önce bedene yansır.
- Duygular ortak arar.

- Duygular geçicidir.
- Aynı duyguyu uzun süre yaşamak normal değildir ve bunalımlı davranışların uzun sürmesi ciddi sorunların ortaya çıkmasına yol açabilir.

Bireyler her ne kadar farkında olmasa da duygular (heyecan, endişe, huzur vb.) hayata yönelik bakış açısını, performansı ve morali etkiler. Birey kendini duygulardan soyutlayamaz ancak; geliştireceği becerilerle duygularını yönetebilir ve böylece yaşadığı duyguların amaçlarına hizmet etmesine olanak sağlamış olur. Duygular bir insan için önemlidir ve gerektiği gibi yönetilebilirse bireyin performansının büyük ölçüde yükselmesine katkı sağlayabilir (Akın, 2004: 6). Caruso ve Salovey' e (2004) göre de duygular, birey için önemli olan bazı faktörler nedeniyle oluşur ve bireyi motive etmeye ve başarıya yönlendirmeye yardımcı olur ve en temel düzeyde duyguların ortak özellikleri şu şekilde ifade edilmiştir (Caruso ve Salovey, 2004: 9-10).

- Bireyin çevresindeki meydana gelen değişimler sonucunda oluşmaktadır.
- Otomatik bir şekilde başlamaktadırlar.
- Hızlı bir şekilde fizyolojik farklılıklar meydana getirmektedirler.
- Uyulan kuralları ve düşünme şekillerini değiştirmektedirler.
- Kişiyi harekete geçirmeye hazırlamaktadırlar.
- Etkileri çevreye hızlı bir biçimde yayılmaktadır.
- Dünyayla başa çıkma, hayatta kalma ve gelişmeye yardımcı olmaktadır.

### **3.1.1. Örgüt Yaşamında Duygular ve Bireysel Duygu Yönetimi**

Duygular, bireyi bir şekilde eyleme geçirmeye hazırlamakta ve belli bir davranışa yönlentmektedir. Bu yönüyle bireye enerji vermede ve onu motive etmede güçlü bir etken olan duygular, bireyin hayatı için büyük ölçüde önem arz etmektedir. İş hayatında ve yaşamın başka anlarında kişilerarası güvenilir ilişkiler kurmayı sağlamanın yanı sıra, beklenmedik anlarda diğer insanlara karşı verilecek tepki için bireye yol gösteren içsel bir pusula görevi de görmektedir (Çelikyay, 2019: 19). Woldron (2000) iş hayatında duyguların, işte yapılanlardan ziyade iş arkadaşları ile olan ilişkilerden daha çok etkilendiğini belirtmiş ve duyguların ilişkisel boyutunun önemini ifade etmiştir. Anlaşıldığı gibi duygular, çalışma yerindeki diğer insanlarla olan ilişkiler ile de şekillenir ve ortaya çıkabilirler (Çoruk, 2012: 23).

Özellikle 1980'li yıllardan itibaren, duyguların iş hayatındaki varlığı ve örgütsel başarıdaki önemi çok konu olmaya başlamıştır. Yapılan işin muhatabı olan kişiye yönelik sergilenen davranışlardaki duygusal bileşenler veya bu davranışın duygusal karakteri, iş ortamında duygu kavramının farklı bir biçimde incelenmesine yol açmıştır (Seçer, 2005: 814). Çalışma ortamlarında, sıklıkla üzüntü, kızgınlık, neşe, öfke, korku, nefret, kin, güven-güvensizlik, sevgi veya bağlılık gibi duygular yaşanabilmektedir. Çalışma ortamlarında insanların yaşamakta oldukları duyguların, onların başarılı-başarısız olmaları üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu nedenle yöneticilerin ve çalışanların, duygularının bilincinde olmaları ve duygularını kontrol altına almaları gerekmektedir (Akın, 2004: 28).

Çalışanların ve yöneticilerin duyguları iyi tanıyıp anlayabilmeleri, duyguların ifade edilmiş şekilleri, duyguların sergilenen davranışları nasıl etkileyebileceği, duyguların nasıl yönlendirilebileceği konuları hakkında daha donanımlı olmaları iş ortamında duygusal doyum sağlanabilmesi için önemlidir. Bu süreçte duygu yönetimi daha önemli hale gelmektedir. Bireylerin tepki ve yaklaşımlarını belirleyen olumlu ve olumsuz davranışları tespit ederek ayırt edebilme süreci duygu yönetimi olarak ifade edilir. Bir başka tanıma göre ise duygu yönetimi, duyguların bireyi değil bireyin duygularını etkili yönetmesi süreci olarak ifade edilmiştir (Töremen ve Çankaya, 2008: 34).

Bu tanımlamalar doğrultusunda duyguları yönetme, bireylerin hayatlarını önemli derecede etkileyen olumsuz duygularla (kaygı, özgüvensizlik, depresyon, stres, panik, üzüntü, öfke, vb.) birlikte olumlu ve başa çıkılması gereken duyguları (mutluluk, sevgi, sabır, haz gibi ) etkili bir biçimde nasıl yöneteceklerini öğrenmelerine yardımcı olmaktadır. Duyguları yönetme süreci, bir anlamda duygularının bilincinde olmak demektir ki kendi duygularını tanıyabilen bireyler, karşısındaki bireylerin duygularını daha iyi anlayabilir ve empati kurabilirler (Kervancı, 2008: 46).

Bireyin duygularını tanıyabilmesi ve farkına varabilmesi, etkin bir biçimde yönlendirebilmesi, duygulara uyum sağlayabilme becerilerini kazanabilmesi gerek çalışma ortamında gerekse özel yaşamda elde edilen başarıların sağlanmasında önemli bir etkiye sahip olan duygusal sermaye duyguları yönetmek için bulunması gereken önemli bir unsurdur. Bu nedenle araştırmanın bu bölümünde duygusal sermaye konusu irdelenecektir.

### 3.2.Duygusal Sermaye Kavramı ve Özellikleri

Tarihsel aşamaları değerlendirirken ele alınması ve belirlenmesi gereken konu “zamanın ruhunun farkındalığı”dır. Günümüz zamanı açısından “sermaye” kavramı yeniden yorumlanması gereken kavramlardan birisi olarak görülmüştür. Literatürde yeni yeni yer almaya başlayan, insanların ilişki kurma duyarlılığını, sorunları çözebilme kapasitesini ve daha nitelikli sosyal ilişkiler kurabilme becerisini içeren duygusal sermayeye geçiş ile birlikte geçmişin duygulardan ve hislerden yoksun “sermaye” anlayışı değişmiştir. Bugünün teknolojisini zamanın ruhu farkındalığında algılamak gerekirse; algıyı ve bununla birlikte kişiler arası ilişkileri ve insanların davranışlarını, yaşanılan mekanı dolayısıyla da yaşam şeklini etkileyerek iletişimin niteliğini değiştirmektedir. Bu aşamada değişmekte olan yönetim tarzları için geliştirilen, örgütlerde yönetimlerin daha çok önemsemesi gereken ve en önemli unsuru “insan” olan bir model olarak duygusal sermaye modeli önemli bir boyut haline gelmektedir (Söylemez, 2012: 236-245). Öyle ki bireyin kendisini tanıması, kendisine saygı duyup, dürüst davranışlarda bulunması gibi bazı temel nitelikte özellikleri bulunan duygusal sermaye insan sermayesinin önemli bir parçası olarak kabul edilir (Özsoy, 2006: 23).

Duygusal sermaye kavramının ilk kez Nowotny (1981) tarafından kullanıldığı araştırmacılar tarafından kabul edilse de (Gillies, 2006; Reay, 2004); terimin kullanımının Jackson (1959)’ın yas tutma konusuna teoloji ve psikoloji konularını da kaynaştırarak, dinin işlevini ifade ederken duygusal sermayeden bahsettiği “Ölümün Anlamı” adlı araştırmasına kadar uzandığı ifade edilebilmektedir. Jackson (1969)’dan daha sosyolojik bir yaklaşım uygulayan Helga Nowotny (1981), Bourdieu’nun sosyal sermaye yaklaşımından faydalanarak kamuoyunda Avusturya’lı kadınlar üzerinde uyguladığı çalışmasında, duygusal sermayeyi teorik olarak açıklayan ilk kişi olmuştur (Cottingham, 2013: 47-48; Ay ve Çelik, 2017: 632; Tutcu ve Çelik, 2018: 869). Nowotny (1981), duygusal sermaye kavramını sosyal sermayenin bir formu olarak oluşturmuş ve duygusal ilişkiler neticesinde meydana gelen “sosyal ve kültürel kaynaklar” şeklinde ifade etmiştir (Direkçi, 2015: 7). Ayrıca Nowonty (1981)’e göre duygusal sermaye “bilgi, iletişim ve ilişkilerin yanı sıra duygusal bakımdan değer arz eden becerilere ve varlıklara erişim” olarak tanımlanmıştır (Cottingham, 2013: 48; Ay ve Çelik, 2017: 632; Tutcu ve Çelik, 2018: 869).



Patricia Allatt (1993), duygusal sermayeyi Helga Nowotny'nin (1981) çalışmalarını ilerleterek sevgi, şefkat, dikkat, yetenekler, ilgi, zamanı tüketme ve kaygı gibi duygusal varlıklar ve beceriler olarak kavramsallaştırmıştır. Direkçi'nin (2015) ifade ettiğine göre ise Zembylas (2007) duygusal sermaye kavramını; sabır, kararlılık ve destek gibi duygusal kaynaklar şeklinde ifade etmektedir (Direkçi, 2015: 7; Gillies, 2006: 284).

Xu ve Jimenez (2016) ise duygusal sermayenin, duygusal varlıklar ve duygusal yükümlülüklerden oluştuğunu ifade etmektedir. Sözü edilen duygusal varlıklar; dinginlik, gurur, tutku, zevk, kararlılık, tutku, güven ve itina vb. pozitif kutuplaşmış nitelikleri içerirken; duygusal yükümlülüklerde; nefret, kızgınlık, stres ve endişe gibi negatif şekilde kutuplaşmış niteliklerden oluşmaktadır (Xu ve Jimenez, 2016: 859; Akkaya, 2020: 27; Tutcu ve Çelik, 2018: 872).

Duygusal sermaye; karşılılık, eşitlik ve saygı olarak maddi kavramlarla bir araya gelemeyecek öğelerle temsil edilmektedir. Dolayısıyla bu sembol, tarafları birbirine bağlayan ve ötekiliği ortadan kaldıran davranışları temsil etmektedir. Bunu sistemli hale getirdiğimizde yönetimden-yönetime, yönetimden-çalışana, çalışandan-çalışana, kurumdan-sosyal dünyaya şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Söylemez, 2012: 242-243).

Bir sonraki bölümde ise; bireylerin sahiplenme, katılımcı olma gibi olumlu anlamda duygularının oluşmasını sağlayarak, çalıştıkları örgütlerde başarılı olmalarına ve kişiler arası ilişkilere pozitif yönde etki ederek yüksek performansa dönüştüren duygusal sermayenin (Newman, 2008 Aktaran: Akkaya, 2020: 26-27) ilgili olduğu kavramlar ve aralarındaki ilişki ifade edilmiş, kavramın daha iyi anlaşılması sağlanmıştır.

### **3.3. Duygusal Sermaye ile İlgili Kavramlar**

Bu bölümde duygusal sermaye kavramı ile ilgili en çok ilişki içinde bulunduğu düşünülen duygusal emek, duygusal zeka ve duygusal yeterlilik kavramlarına ve bu kavramların duygusal sermaye ile ilişkilerine yer verilecektir.

#### **3.3.1. Duygusal Emek**

Günümüzde kişinin işini yaptığı sırada ortaya koyduğu davranışları ile karşısındaki kişiye belirli bir duygusal iletinin aktarılmasını sağlamak, sorumluluğu alınan iş

rolünün bir niteliği sayılmasından dolayı birçok işin gereklilikleri arasında sayılabilmektedir. Hizmet sektöründe, kalitenin artan öneminin yanı sıra, tüketicinin sadece rasyonel davranışlar sergileyebileceği anlayışından uzaklaşılmasıyla birlikte, işletmelerin müşteri memnuniyeti ve bağlılığı üzerinden rekabet gücü kazanmaya odaklanılmaktadır. Bu durumda, çalışma ortamlarında duyguların işe karşı, iş kaynaklı ya da işle alakalı hissedilenler olarak değil, işini kendinden beklenen bir “duygu ifadesi” ile yapma ve etkileşim içinde oldukları karşı taraf (hasta-müşteri gibi) üzerinde bir duygu oluşturma gayreti boyutunda ele alınmakla birlikte örgütsel ilişkilerde duyguların daha fazla önemsenmesine zemin hazırladığı görülmektedir. Duygusal emek kavramı bu bağlamda, işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak amacıyla çalışanların davranışları ile birlikte duygularını da yönetme çabaları sonucunda dile getirilmeye başlanan önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Arıkan Saltık, 2016: 96; Seçer, 2005: 814).

Duygusal emek kavramı ile ilgili araştırmalara bakıldığında, konuyu değişik yönlerinden ele alarak kavramsallaştırmaya çalışan bazı çalışmaların yer aldığı görülebilmektedir. Bununla beraber, duygusal emek yaklaşımları şeklinde nitelendirilerek genel kabul gören dört temel yaklaşım dikkat çekmektedir. Bu yaklaşımların ilki “Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi” adlı çalışmasıyla kavramın kapsamlı bir biçimde ilk kez gündeme gelmesini sağlayan Arlie Russel Hochschild (1983)’dir. Birçok sektör ve meslek dalında çalışanların önceden kendilerine tanımlanmış kalıplar çerçevesinde, kişisel duygularını yönetmek durumunda olduğunu dile getiren Hochschild (1983)’e göre duygusal emek; “iş gereğince duyguların başka insanlar tarafından gözlenecek şekilde düzenlenmesi ve bu doğrultuda yüzsüz ve bedensel gösterimde bulunulmasıdır” (Arıkan Saltık, 2016: 101; Basım ve Beğenirbaş, 2012: 77).

İkinci yaklaşımda ise esas olarak duygulara değil davranışın kendisine odaklanan Blake E. Ashforth ve Ronald H. Humphrey (1993) tarafından geliştirilen duygusal emek; “müşteriye hizmet süreçlerinde, örgüt tarafından belirlenen duyguların yansıtılması” şeklinde ifade edilmekte ve bu yönüyle duygusal emek, bir tür izlenim yönetimi olarak görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, oyuncu (çalışan) izleyici (müşteri) karşısında senaryo (örgütün beklentileri) gereği rolünü oynamaktadır. Rol gereği, işgörenler tarafından bazı duyguların sergilenmesinin yanı sıra bazılarının da gizli

tutulması duygusal emek kavramı kapsamında dile getirilmektedir. Bu yaklaşımı, Hochschild'inkinden farklı kılan faktör bu odak farklılığıdır. Bununla beraber, duygusal emek davranışları sınıflandırmasında, yüzeysel ve derin davranış türlerinin yanı sıra yeni bir tür olarak ekledikleri “samimi duyguların sergilenmesi” bir diğer farklılık olarak belirtilmektedir. Böylelikle ilk defa bu yaklaşımla beraber duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının aksine olumlu sonuçlarının da ortaya çıkabileceği öne sürülmektedir (Acaray ve Günsel, 2017: 86; Saltık ve Asunakutlu, 2016: 112).

Duygusal emek konusunda üçüncü temel yaklaşımda Morris ve Feldman (1996) ise duygusal emeği, işgörenin örgüt tarafından belirlenmiş duygusal davranış kurallarını sergileyebilmesi için sarf edilen çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlanmaktadır (Yürür ve Ünlü, 2011: 84).

Literatürde kabul gören ve duygusal emek kavramı üzerine geliştirilen diğer bir yaklaşım da Alica A. Grandey (1999) tarafından geliştirilmiştir. Duygusal emeği hem duyguların hem de davranışların örgüt amaçlarına hizmet edecek biçimde düzenlenmesi olarak ifade eden Grandey, öncesinde geliştirilen yaklaşımların konuyu tam olarak izah edemediğini düşünmüş ve önceki üç yaklaşımın farklı yönlerine kendi yorumunu da ekleyerek meydana getirdiği sentez üzerinden yaklaşımını geliştirmiştir. Modelin ilk özelliği, öncesinde geliştirilen yaklaşımların bir birleşimi olma özelliğini taşıyor olması iken; diğer bir özelliği ise “duygu düzenlemesi” kavramının modelle ilişkilendirilmiş olmasıdır. Duygu düzenlemesi, bireyin herhangi bir uyarana karşı karşıya geldiğinde duygularını kontrol edebilmesi ve duygusal dengesini sağlayarak olaya gereken tepkileri yansıtabilmesidir. Grandey yaklaşımına göre de çalışanların örgütlerinde yaptıkları şey uygun duyguları sergileyebilmek için duygularını düzenlemeleridir (Oral ve Köse, 2011: 466-467).

Güngör'ün (2009) aktardığına göre çalışma hayatında duygusal emek; işgörenlerin emek verdikleri zaman içerisinde, kendilerinden beklenen duyguları aktarmalarıdır. Örgüt çalışanlarının hizmet sürecine katabilecekleri son olgu duygularıdır. Özellikle hizmet sektörü işgörenlerinden, müşterilere yönelik bir takım duyguları aktarmaları beklenmektedir. Duygusal emeğe ilişkin bu beklentiler zaman içinde örgüt kültürünün bir parçası haline gelebilmektedir. Böyle bir yapıyı oluşturmaya ve güçlendirmeye yönelik girişimler genellikle örgütte işgörenlerin duygularının yönlendirilmesi ve kontrolünü gerektirmektedir. Böylelikle örgüt kültürü işgörenlerin davranışlarının

yanı sıra duygularını da kontrol etmeye yöneldikleri bir yapıya dönüşmektedir (Güngör, 2009: 167-168).

### **3.3.2. Duygusal Zeka ve Duygusal Yeterlilik**

Duygusal zeka ilk olarak 1920'lerde Thorndike'nin "zeka ve onun kullanımı" adlı makalesinde tanımladığı "sosyal zeka" kavramına dayanmaktadır. Thorndike'ye göre sosyal zeka; "insanları anlama, yönetme ve ilişkilerde bilgece davranmayla ilgili yetenekler" olarak ifade edilmektedir (Gül, İnce ve Korkmaz, 2014: 32; Onay, 2011: 589). 1990 yılında ise duygusal zeka kavramını ortaya koyan psikologlar Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekayı; "bireyin kendisinin ve başkalarının hissettiklerini ve duygularını izleme, ayırım yapabilme ve bu konuda sahip olduğu bilgiyi kendi düşünce ve eylemlerinde rehberlik etme amacıyla kullanabilme becerisi" olarak tanımlamaktadırlar (Salovey ve Mayer, 1990: 189).

Daha sonra duygusal zeka kavramı, 1995 yılında Daniel Goleman aracılığıyla "Duygusal Zeka" isimli kitap ile popüler bir kavram haline gelerek en çok satılanlar listesinde yerini almıştır (Staff, 2001: 1). Goleman (1995) duygusal zekayı; "kendini harekete geçirebilme, ters giden işlere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendisini başkalarının yerine koyabilme" olarak tanımlamaktadır ve bu tanımı yaparken, kişinin kendini motive edebilmesi, empati yetenekleri ve duygularını kontrol altına alabilmesi konularını önemsemiştir (Doğan ve Şahin, 2007: 235).

Duygusal zeka tanımlarından bir diğeri ise Kunnanatt'a aittir ve tanımını; kişilerarası ilişkilerde etkinlik için rehber olarak, sosyal çevrede duyguları kullanabilme yeteneği şeklinde ifade etmiştir (Kunnanatt, 2004: 489).

Reuven Bar-On (2005) ise duygusal zekayı, çevrenin talebi ve baskılarıyla başa çıkma konusunda başarı sağlayabilmesinde bireye yardımcı olacak; bireysel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini şeklinde tanımlamaktadır (Bar-On, 2005: 31).

Duygusal zeka (öz bilinç, motivasyon, kendine çeki düzen verme, empati, ilişkilerde ustalık) temel nitelikteki pratik becerileri öğrenme potansiyelini belirlerken, duygusal yeterlilik ise; iş başındaki yeteneklerde bu potansiyelin ne kadarının aktarılabileceğini gösterir (Goleman, 2000: 36). Candea ve Candea (2010)'nın aktardığına göre duygusal

yetkinlikler, duygular ile ilgili doğru akıl yürütme yeteneğini, duyguları ve duygusal bilgiyi düşünmeyi geliştirmek için kullanma becerisi olarak tanımlanan duygusal zekayı ortaya çıkarmaktadır (Candea ve Candea, 2010: 181-182).

Duygusal yeterlilikler, her biri ortak bir duygusal zeka kapasitesine dayalı farklı gruplara ayrılır. Bireyin sahip olduğu duygusal zeka kapasiteleri, çalışma hayatında başarılı olmak için gerekli duygusal zeka yeterliliklerini öğrenmede önem arz etmektedir. Örneğin; bir yöneticinin sosyal becerileri zayıfsa, ekip çalışanlarını yönlendirmede, ikna etmede ya da değişimi hızlandırmada başarı sağlayamayacağı gibi; öz bilinci yetersiz olan yönetici de, kendi eksik yönlerinin farkına varamayacak ve güçlü yönlerinden emin olmanın verdiği özgüvenden faydalanamayacaktır. Bu kısa değerlendirmeden sonra duygusal zeka yeterliliklerini öğrenmede önemli rolü olan duygusal yeterliliklerin özelliklerinin bilinmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu özellikler belli başlıklar altında aşağıda verilmektedir (Goleman, 2000: 36-37):

*Duygusal yeterlilikler bağımsızdır:* Her biri işin performansına eşsiz faydada bulunmaktadır.

*Duygusal yeterlilikler karşılıklı bağımlıdır:* Her biri etkileşim ile diğerlerinden yararlanır ve etkilenirler.

*Duygusal yeterlilikler hiyerarşiktir:* Duygusal zeka kapasiteleri birbirleri üzerine kurulu bir düzen içersindedir. Öz-bilinç için kendine çeki düzen verme ve empati gerekmektedir. Duyguları idare etme ve öz-bilinç, motivasyona katkıda bulunmaktadır. Tüm dört duygusal zeka yeterliliği zeka (öz bilinç, motivasyon, kendine çeki düzen verme, empati, ilişkilerde ustalık) sosyal beceriler açısından önemli bir yer tutmaktadır.

*Duygusal yeterlilikler gereklidir, ama yeterli değildir:* Herhangi bir duygusal zeka yeterliliğine sahip olmak bireylerin bununla ilgili olarak liderlik ya da işbirliği gibi yeterliliklerini de geliştirecekleri ya da ortaya koyacakları anlamına gelmez. Kurumun havası veya bireyin işine olan ilgisi gibi unsurlar da yeterliliğin kendini gösterip gösteremeyeceğini ortaya koyacaktır.

*Duygusal yeterliliklerin kendine has nitelikleri vardır:* Farklı işler farklı yeterliliklerin gerekliliğini de beraberinde getirmektedir.

### 3.3.3. Duygusal Emek, Duygusal Zeka ve Duygusal Yeterlilik Kavramlarının Duygusal Sermaye ile İlişkisi

“Mayer ve Salovey (1997), Bar-On (1997), Goleman (1995) ve Cooper ve Sawaf (1997)” gibi bazı bilim adamları duygusal zekanın iki farklı modele göre ayrılması gerektiğini iddia etmişlerdir. Bu modeller ve açıklamaları tablo 3.1 de verilmektedir (Newman ve Smith, 2014: 42):

*Yetenek temelli duygusal zeka;* duygusal zekanın bir tür zeka veya yetenek olduğunu ileri süren bir modeldir.

*Karma duygusal zeka;* akıl ve kişiliğin çeşitli ölçüleri ve etki kombinasyonunu içine alan (kişilik değişkenleri, yetenekli özellikler ve sosyal ilişkiler) bir modeldir.

Tablo 3.1: Duygusal Zeka Modelleri

Mayer ve Salovey (1997)	Bar-On (1997)
<p><b>Genel Tanım</b> “Duyguları doğru bir şekilde algılama, değerlendirme ve ifade etme becerisi ile düşünceyle duyguyu kaynaştırma, duyguları analiz etme ve duyguları kontrol etme becerileridir.”</p>	<p><b>Genel Tanım</b> “Kişinin çevresel baskı ve taleplerle başarılı şekilde başa çıkabilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler bütünüdür.”</p>
<p><b>Temel Boyutları</b></p> <p><b>Duyguların Algılanması ve İfade Edilmesi</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Bireyin kendisinin ve karşısındakilerin duygularını anlama ve ifade etme becerisi.</li><li>➤ Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi</li><li>➤ Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme.</li></ul> <p><b>Duyguların Düşünce İçinde Özümsemesi</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar.</li><li>➤ Duygusal ruh durumu bireyin algılamasını değiştirir ve farklı bakış açılarından anlamaya neden olur.</li></ul> <p><b>Duyguların Anlaşılması ve Analiz Edilmesi</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Duyguları nitelendirme ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlayabilme yeteneği.</li><li>➤ Duygusal bilgiyi anlama ve duyguların karmaşıklığını analiz edebilmek.</li></ul> <p><b>Duyguyu Yönetme ve Düzenleme</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak, duyguları ayırt edebilmek.</li><li>➤ Olumsuz bir duygunun yerine olumlu bir duygu koyarak, mevcut duygusal bilgisini abartmadan ya da bastırılmadan kendisinin ve başkalarının duygularını yönetebilme becerisi.</li></ul>	<p><b>Temel Boyutları</b></p> <p><b>Kişisel Beceriler</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Duygusal benlik bilinci</li><li>➤ Öz saygı</li><li>➤ Kendini gerçekleştirme</li><li>➤ Bağımsızlık</li><li>➤ Kendine güven</li></ul> <p><b>Kişilerarası Beceriler</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Kişiler arası ilişkiler</li><li>➤ Empati</li><li>➤ Sosyal sorumluluk</li></ul> <p><b>Uyumluluk Boyutu</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Problem çözümü</li><li>➤ Esneklik</li><li>➤ Gerçeklik Testi</li></ul> <p><b>Stresle Başa Çıkma Boyutu</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Stres toleransı</li><li>➤ Dürtü kontrolü</li></ul> <p><b>Genel Ruh Durumu</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Mutluluk</li><li>➤ İyimserlik</li></ul>
<p><b>Model Türü</b> Yetenek Tabanlı Duygusal Zeka Modeli</p>	<p><b>Model Türü</b> Karma Duygusal Zeka Modeli</p>

<b>Goleman (1995)</b>	<b>Cooper ve Sawaf (1997)</b>
<p><b>Genel Tanım</b>  “Kendimizi motive etmek ve duygularımızı hem içimizde hem ilişkilerimizde yönetmek için; kendi duygularımızı ve başkalarının duygularını tanıma kapasitemizdir.”</p>	<p><b>Genel Tanım</b>  “Duygusal zeka, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.”</p>
<p><b>Temel Boyutları</b></p> <p><b>Kişisel Yeterlilik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Öz-farkındalık (Duygusal bilinç, Özdeğerlendirme, Özgüven)</li> <li>➤ Kendini Yönetme (Özdenetim, Güvenilirlik, Vicdanlılık, Uyumluluk, Yenilikçilik.)</li> <li>➤ Motivasyon (Başarma güdüsü, Bağlılık, İnisiyatif, İyimserlik.)</li> </ul> <p><b>Sosyal Yeterlilik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empati (Bireyin karşısındaki duygularını, gereksinimlerini ve endişelerini anlayabilme yeteneği)</li> <li>➤ Sosyal beceriler (liderlik, etki, iletişim, değişim katalizörlüğü, çatışma yönetimi, ilişki ağları kurmak, işbirliği ve dayanışma, takım çalışması.)</li> </ul>	<p><b>Temel Boyutları</b></p> <p><b>Duyguları Öğrenmek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Duygusal dürüstlük</li> <li>➤ Duygusal geribildirim</li> <li>➤ Duygusal enerji</li> <li>➤ Pratik sezgi</li> </ul> <p><b>Duygusal Zindelik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Öz varlık</li> <li>➤ Yapıcı hoşnutsuzluk</li> <li>➤ Güven Çemberi</li> <li>➤ Esneklik ve yenilenme</li> </ul> <p><b>Duygusal Derinlik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ İçsel amaç belirleme</li> <li>➤ Dürüstlüğü yaşamak</li> <li>➤ Adanmışlık</li> <li>➤ Yetki olmadan etki uyandırma</li> </ul> <p><b>Duygusal Simya</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Düşünsel zaman değişimi</li> <li>➤ Geleceği yaratmak</li> <li>➤ Fırsatı sezinlemek</li> <li>➤ Sezgisel akış</li> </ul>
<p><b>Model Türü</b>  Karma Duygusal Zeka Modeli</p>	<p><b>Model Türü</b>  Karma Duygusal Zeka Modeli</p>

**Kaynak:** Mayer, Salovey ve Caruso, 2000: 401; Çakar ve Arbak, 2004: 35-42

Gendron’ a (2007) göre ise çalışma performansını ifade edebilme konusunda duygusal yeterlilikler daha etkili olurken, duygusal zeka çalışma performansını ifade edebilmede tek başına güçlü ve yeterli değildir. Bu noktada Goleman (1996) da duygusal zeka ile duygusal yeterlilik arasında bir ayrım yapmış, duygusal yeterliliği de kişisel ve sosyal yeterlilikler olarak ikiye ayırmıştır. Gendron (2007) ise bu yeterlilikler setinin duygusal sermayeyi oluşturduğunu belirtmiştir (Gendron, 2007: 4). Daha detaylı bir şekilde ortaya konulacak olursa bu yeterlilikler (Bellack, 1999: 3; Gendron, 2007: 4):

*Kişisel yeterlilik* yukarıdaki tablo 3.1. de görüldüğü üzere; “özbilinç, kendini yönetmek ve motivasyondan” meydana gelmektedir. Bu özellikler, özgüveni ile birlikte kişinin kendi güçlü ve zayıf yanlarının bilincinde olabilmesi, tercihleri, sezgilerinin farkında olması, yeni düşünce ve değişime karşı esnek ve hazır olma, inisiyatif, iyimserlik ve kişinin kendi performansı ile ilgili geçerli bilgi sahibi olması ve kişisel olarak içsel durumlarını, dürtülerini ve kaynaklarını yönetmesi ile alakalıdır.

*Sosyal yeterlilik* ise sosyal farkındalık ve iletişimde sosyal becerileri içerir. Bu nitelikler, bireylerin ilişkilerini nasıl sürdürdükleri ve başkalarının ihtiyaçlarına ilişkin farkındalık konularını kapsamaktadır. Öyle ki diğerleriyle etkin bir biçimde ilgilenme, müşteri ihtiyaçlarını anlama ve karşılama, farklılıklara değer verme, etkili dinleme ve iletişim, başkalarını etkileme, çatışmaları önleme, değişimi yönetme, paylaşılan amaçlar doğrultusunda diğerleri ile işbirliği ve takım halinde olmak sosyal yeterlilik konularındandır.

Yine Gendron (2004)' a göre duygusal sermaye kavramının önem arz eden bir bileşeni, onun uygun duygusal yetkinliklerinin öğrenim sürecindeki yönetimidir. Bu da istenmeyen duyguları kontrol ederek ve arzu edilenlerin elde edilmesi ile olur. Bu noktada ise duygusal sermaye, duygusal zekanın bir bileşeni olarak kullanılmaktadır (Zembylas, 2007: 456).

Bir başka görüş olarak Taheri ve Rezayi (2016) ise, duygusal yeterliliklerin insanların kişisel, sosyal ve ekonomik yönden pek çok alanında hayati ve önemli bir işlevi olduğunu ifade ederek, bu yeterliliklerin bir sermaye türü olarak kabul edilebileceğini belirtmektedir (Taheri ve Rezayi, 2016: 16).

Bununla birlikte duygusal zeka kavramının yanında duygusal emek kavramının da, duygusal sermaye teorisinin (Hochschild, 1983; Goleman, 1996; Reay, 2000; Gendron, 2004, 2007; Colley, 2006) gelişiminde önemli etkiye sahip olduğu belirtilmiştir (Tutcu ve Çelik, 2018: 869).

Hochschild (1983) duygusal emeği; herkes tarafından gözlenebilmekte olan mimiksel ve fiziksel gösterimlerde bulunmak üzere duyguların yönetilmesi ve ücretle satılabilir olduğundan dolayı da değiştirilebilen bir değer olarak ifade etmektedir (Tutcu, 2018: 25). Hochschild (2003) çalışmasında; örgütlerin, işgörenlerin duygularını istediği biçimde kontrol altına alması ve belli standartlarda davranış kalıpları ile hizmet vermeye çalışmalarının; bireyin stres düzeyini artırdığını, duygusal sermayesini tükettiğini ve bunların sonucunda duygusal tükenme sendromu yaşamasına sebep olduğunu ifade etmiştir (Mengenci, 2015: 130).

Andrew (2015) ise duygusal emek ile duygusal sermaye arasında önemli farklılıkların olduğundan söz etmektedir. Buna göre duygusal sermaye kavramı, duyguların sadece duygusal emekte olduğu gibi hissedilen ya da icra edilen bir şey olmadığını, somutlaşmış bir kaynak, bir sermaye biçimi olduğunu vurgulamak için kullanılır. Bu



kaynak hem emeğin alıcıları hem de emeği sağlayanlara yarar sağlayabilir (Andrew, 2015: 653).

Daha yakın bir zamanda ise Newman, Purse, Smith ve Broderick (2015) tarafından geliştirilen duygusal sermaye raporu; Baron modelinden (12), Goleman modelinden (8) duygusal-sosyal yeterliliği liderlikle ilişkisi açısından inceleyerek farklı yönlerden analiz edilerek ortaya çıkarılmıştır. Ortaya çıkan model 77 maddeden meydana gelip 10 farklı faktör ile incelenmektedir (Tutcu ve Çelik, 2018: 872-876).

Duygusal sermaye raporunda belirtilen yetkinlik adı-boyutları ve içerikleri aşağıdaki tablo 3.2 de gösterilmiştir.

**Tablo 3.2: Duygusal Sermaye Raporu**

Boyut Adı	Yetkinlik Adı	İçerik
<i>Öz-Farkındalık</i>	<b>Kendinin Farkında Olma</b>	Kişinin kendi bireysel fikirleri, davranış ve yargıları üzerindeki duygu ve hislerin etkisini tanımlayabilme kapasitesidir.
	<b>Açık ve Net Olmak (Atılganlık)</b>	Başkalarının farklı düşünce ve görüşlerinin saklanması gerçeğini saygıyla karşılarken, bireylerin kendi duygu, düşünce ve beklentilerini açıkça ifade edebilme becerisidir.
<i>Öz-Yönetim</i>	<b>Kendinden Emin Olma (Öz Güven)</b>	Kişinin kendini sevmeye, saygı yeteneği ve kişisel yetenek-becerilerinden emin olmasıdır.
	<b>Kararlara Güven</b>	Kendi yargılarında ve önemli kararlar almada sorumluluk alabilmek, aldığı kararların arkasında durmak ve kararı geliştirme sürecindeki kendine olan inancıdır.
	<b>Öz Denetim</b>	Bazı olaylar karşısında daha mantıklı bir düşünme zamanı ayarlayana kadar duyguları yönetebilme ve davranışları kontrol edebilme becerisi.
<i>Uyumluluk</i>	<b>Kendini Gerçekleştirme</b>	Duygusal enerji birikimini yönetebilme ve bireysel amaçlarını oluşturma başarısı ile birlikte, etkili bir iş-yaşam dengesi seviyesini sürdürebilme yeteneğidir.
	<b>Uyumluluk (Esneklik)</b>	Bireyin duygu-düşünce ve davranışlarını değişen koşullara adapte edebilmesi ve yeni fikirlere ve başkalarına karşı toleranslı olmasıdır.
	<b>İyimserlik</b>	Kişinin herhangi bir zorlukla karşılaşmasına rağmen fırsatları hissedebilme ve algılayabilme yeteneğidir.
<i>Sosyal Beceriler</i>	<b>İlişki Yönetimi</b>	Pozitif beklentiler içeren ilişkilerin kurulabilmesi, iş birliğinin oluşturulması ve sürdürülebilmesi yeteneğidir.
<i>Sosyal-Farkındalık</i>	<b>Empati</b>	Başkalarının düşünce ve duygularının anlaşılması ile karşılıklı duygusal ilişki kurulması ve bir iş durumunun duygusal boyutunu anlayabilme yeteneğidir.

**Kaynak:** Ay, 2018: 31; Newman vd., 2015: 3; Newman, 2009 Aktaran: Ay ve Çelik, 2017: 634

Tablo 3.2 de gösterilen beş boyut kendi içinde gruplara ayrılmakta ve her bir boyut etkili ilişkiler oluşturabilmede ve iş hayatında başarı sağlamada gerekli olan yetkinlikleri-becerileri içermektedir. Bir sonraki bölümde bahsi geçen beş boyutun tanımları yer almaktadır.

### **3.4. Duygusal Sermaye Yetkinlikleri**

Duygusal sermaye yetkinlikleri; kişisel farkındalık, sosyal farkındalık, sosyal beceriler, öz yönetim, uyumluluk olup aşağıda kısaca açıklanmıştır.

#### **3.4.1. Kişisel Farkındalık**

Bireyin duygularını anlama ve hisleriyle iletişimde kalma kapasitesi kişisel farkındalık olarak ifade edilir. Kendinin farkında olma ve açık-net olmak (atılganlık) yetkinliklerinden oluşmaktadır. Duyguların farkında olunması, bireyin kendini doğru bir şekilde analiz ederek, tavırlarını, kendi içsel yaşamını, hislerini, potansiyelini, kararlarını, sınırlarını ve güçlü taraflarını bilmesine imkan sağlayarak kendine olan güvenini geliştiren bir sonuç oluşturmaktadır (Ay, 2018: 32; Ural, 2001: 210).

#### **3.4.2. Sosyal Farkındalık**

Sosyal farkındalığın yetkinliği olan empati, Freud'a göre, başka bir bireyin deneyimi ile düşünebilmek, araştırabilmek ve bulabilmektir. Kohut ise Freud'un tanımından esinlenmiş ve empatinin tanımını; başka bir bireyin iç dünyasına girerek olayları onun görüş açısıyla değerlendirmesi, onun gereksinimlerini, duygu ve düşüncelerini doğru bir şekilde anlayabilmesi, hissedebilmesi ve bu durumu ona iletebilme kapasitesi olarak ifade etmiştir. Ayrıca empati bireyin kişiler arası ilişkilerdeki başarısını ortaya çıkarmaktadır (Tunçel ve Taslak, 2016: 415; Yurdakavuştu, 2012: 37).

#### **3.4.3. Sosyal Beceriler**

Başka insanların duygularını yönetebilme ve ilişkileri yürütebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Sosyal becerileri yüksek olan insanlar, etrafındaki insanlarla rahat iletişime geçebilmekte, onların hislerini, tepkilerini akıllıca anlayabilmekte, onları yönlendirebilmekte ve ortaya çıkan münakaşaların üstesinden gelebilmektedirler. Sosyal becerilerdeki ilişki yönetimi yetkinliği ise, etkileşim sürecini tüm insanları tatmin edici bir şekilde, birbirlerine karşı rahat, duyarlı ve güvenli bir ortamda yürütmeyi öngörür (Yurdakavuştu, 2012: 39-41).

#### **3.4.4. Öz Yönetim**

Bireyin kendisiyle ilişkisini konu alan ve bireysel performansı yönetebilecek özgüvene sahip olmasıdır. Kendinden emin olma, kendine güven ve öz-denetim yetkinliklerinden oluşmaktadır. Özdenetim, duyguları iyi kontrol edebilme kapasitesi ve mantıklı düşünme zamanını yakalayana kadar hareketleri kısıtlayabilme becerisidir. Özgüven, bireyin kendi iç dünyasındaki değeri kabul etme, sevme ve ona saygı duymaktır. Bu kişiler duygularını, düşünce ve inançlarını ifade etmekte bağımsız, güçlü ve özgüven sahibidirler (Ay, 2018: 32).

#### **3.4.5. Uyumluluk**

Uyumluluk, kişinin çevresindeki değişikliklere ve problemleri durumlara karşı etkili bir şekilde mücadele edebilmesidir. Uyumlu kişiler, gündelik hayatlarında karşılarına çıkan zorluklarla alakalı olarak genellikle etkili çözümler bulabilirler. Esneklik ise, fikirler ve değişen yeni durumlara yönelik davranışları içerir ve hisleri değiştirip ayarlayabilme kapasitesidir. Uyumluluk boyutu; kendini gerçekleştirme, esneklik ve iyimserlik yetkinliklerinden oluşmaktadır (Ay, 2018: 32; Tunçel ve Taslak, 2016: 416).

#### **3.5. Örgüt İçerisinde Duygusal Sermayenin Yeri**

Günümüzde yöneticilerin kariyerleri başarılarını güvence altına almaları adına yeni bir yeterlilik ve referans gerekliliği ortaya çıkmakta ve yeni değer olan “yumuşak iletişim becerileri ve tutku temelli yeterliliklerin” performansını göz önünde bulundurmaları gereklilik haline gelmektedir. Öyle ki çalışma ortamında duygular artık her geçen gün daha fazla önemli hale gelmektedir (Fineman, 2009: 153; Ay ve Çelik, 2017: 631). Bu noktada, çalışma yaşamındaki duyguların düşünüldüğünden daha önemli olduğunun anlaşılması ile gelişen bir duygusal farkındalık oluşmuş ve örgütlerin duygusal sermayeyi değerli fiziksel varlıklar olarak kabul edebileceği öne sürülmüştür (Mykhaylenko, 2011: 6).

Söylemez (2012)’e göre bir iş yerini oluşturan bireylerin iş yeri ile alakalı duygularının toplamı duygusal sermayeyi ifade eder. Yani duygusal sermaye; karşılıklık, eşitlik ve saygı olarak maddi kavramlarla bir araya gelebilecek öğelerle temsil edilmektedir. Dolayısıyla bu toplam, iki tarafı birbirine bağlayan ve ötekiliği ortadan kaldıran davranışları temsil etmektedir. Bunu sistemli hale getirdiğimizde yönetimden

yönetime, yönetimden çalışana, çalışandan çalışana, iş dünyasından sosyal dünyaya şeklinde karşımıza çıkmakta ve bir şekilde kurum ile yolu kesişen herkes duyguların tamamında yer alabilmektedir (Söylemez, 2012: 242-243).

Bir örgüt içinde duygusal sermaye, yöneticilerin kuruluşun çalışanları ile zaman içinde geliştirdiği duygu temelli varlıkları temsil eder. Huy ve Shipilov (2012)'e göre örgütsel ağlar ve duygular üzerinde yapılan araştırmalar, duygusal sermayenin; gerçeklik, gurur, bağlılık ve eğlence duyguları olmak üzere dört temel direğinin var olduğunu ifade etmiştir. Örgütün ve liderlerinin söylemleriyle yaptıklarının birbirini tuttuğunu algıladıklarında çalışan bireyler, örgütteki gerçekliği hissederler. Gurur ise, çalışanların başarılarının kamuoyu tarafından tanınır hale gelmesi ve değer görmesi ile oluşur. Örgüte bağlılık, işgörenlerin ortak değer ve çıkarların olduğu bir topluluğa ait hissetmeleri durumunda gerçekleşirken; eğlence ise, işgörenlerin yeni şeyler denerken tecrübe edindikleri eğlenceli hislerdir (Huy ve Shipilov, 2012: 74).

Taheri ve Rezayi (2016)'nin aktardığına göre de, duygusal sermaye ile örgüt çalışanının yaratıcılık yeteneği arasında küçümsenemeyecek bir ilişki vardır ve bu durum etkili örgütsel yönetim açısından önem taşımaktadır (Taheri ve Rezayi 2016: 17).

### **3.6. Duygusal Sermaye ile İlgili Araştırma Bulguları**

Araştırmanın bu kısmında Duygusal Sermaye ile ilgili literatürde yer alan bazı yerli ve yabancı araştırmalara yer verilmiştir.

Valentine ve arkadaşları (2010) yaptıkları çalışmada (Positive Job Response and Ethical Job Performance) iş doyumunu bulunan işgörenlerin yalnızca daha çok çaba göstermek için motive olmadığını, iş sorumlulukları ve görevleri arasında olmamasına rağmen duygusal sermayelerini kullanma konusunda da arzulu olduklarını ifade etmektedir.

Liu, Chen ve Liao (2015), yaptıkları araştırmada duygusal sermaye, iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkileri incelenmişlerdir. Araştırmada işgörenlerin olumlu duyguları ile iş doyumları arasında pozitif bir ilişki tespit edildiğinden bahsedip çalışmada; bireysel duygusal sermayenin iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı pozitif etkileri olduğu ve grup duygusal sermayesinin iş doyumunu üzerinde aracılık etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Direkçi (2015)' in araştırmasında amaç, duygusal sermayeyi teorize ederek açıklamak, özelliklerini belirtmek ve iş dñnyasında gñn geçtikçe artan önemine dikkat çekmektir. Çalışma sonucunda ise, kavramın iş yaşamındaki etkisi açıklanmış, değişen iş koşullarıyla nasıl şekillendiği ifade edilmiştir.

Ay ve elik (2017), tarafından yapılan çalışma amaç; duygusal sermaye konusunda bir literatür ortaya koyabilmek ve kavramın tanımı, önemi, teorik çerçevesi, tarihçesi, bileşenleri, özelliklerini inceleyerek uygulamalı araştırmalarla iş ortamına etkilerinin ortaya konulmasına katkıda bulunabilmek ve böylelikle araştırmacıların dikkatinin konuya çekilmesini sağlayabilmektir.

Tutcu ve elik (2018), Gaziantep'te faaliyet göstermekte olan devlet ve özel okullarında çalışmakta olan öğretmenler üzerine yaptıkları araştırmada işğörenlerin duygusal sermaye seviyelerinin iş doyumunu üzerindeki etkisini incelemektedirler. Çalışma sonucunda ise; devlet okulları ve özel okulların yöneticileri, işğörenlerinin iş doyumlarını artırma konusunda duygusal sermayenin etkisini anlayabilecek ve bu sayede işğörenlerinin duygusal sermayelerini değerlendirerek onların iş doyumunu elde etmelerine yardımcı olabilecekleri ifade edilmiştir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜT SAĞLIĞININ PSİKOLOJİK SAHIPLENME**

### **ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ VE BU ETKİDE DUYGUSAL**

### **SERMAYENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜ BELİRLEMeye**

### **YÖNELİK BİR UYGULAMA**

Bu bölümde örgüt sağlığının psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisini duygusal sermayenin düzenleyici rolü çerçevesinde belirlemek için araştırmanın amacı, önemi, metodolojisi ve bulgularına yer verilmiştir.

#### **4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

1950’li yıllardan sonra rekabet derecesinin yükselmesi ve küresel boyuta ulaşması ile turizm sektörü içerisinde yer alan konaklama işletmeleri varlıklarını devam ettirebilmek adına birçok yeni yönetim tekniğini uygulamaya koyarak başarı sağlama gayretini göstermiştir. Günümüz dünyasında ise, toplumsal ilerlemeler teknolojik ve ekonomik gelişmelerle bağlantılı olarak yaşanmakta ve içinde bulunduğumuz dönem, bilgi çağı olarak nitelendirilmektedir. Bu hızlı gelişme ve ilerlemeler örgütlerin de daha yenilikçi, daha verimli ve ihtiyaçlara cevap verebilecek özellikte olmasını gerektirmektedir. Bu süreç içerisinde örgütlerin başarıyı elde etmelerindeki temel faktörlerden birisi işletme örgütünün sağlığı olmuştur. Temel olarak bir örgütün çalışanları arasında uyum sağlama, çevresine adapte olabilme ve arzu ettikleri amaca ulaşma becerisi şeklinde adlandırılan örgüt sağlığı kavramı, dinamik rekabet şartları neticesinde, son dönemde yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır. Özetle teknolojik, toplumsal ve ekonomik değişmelerin hızla devam ettiği günümüz zamanında, işletmeler bazı özelliklere sahip olmak ve bu özellikleri değişen gelişmelere göre uyarlayabilmek adına sağlıklı olmak durumundadırlar (Sandıkcı, Vural ve Zorlu, 2015: 161; Ünlü, 2011: 1).

Diğer yandan çalışanların örgüte üye olması, örgüt tarafından konulmuş belirli amaç ve hedeflere ulaşmak için, örgüt üyelerinin hedeflerini ileriye taşıyacak olumlu davranış ve tutumları gönüllü olarak geliştirmeleri ile mümkün olabilmektedir. Örgüt çalışanlarının bu gönüllü davranışları, onları psikolojik anlamda motive ederek çalıştıkları örgütleri psikolojik olarak sahiplenmelerine olanak sağlar. Bu durumda belirlenmiş kurallar dışında olumlu davranışlar sergilemenin psikolojik sahiplenmeyi etkileyici bir unsur olduğu söylenebilir. Bu düşünceden hareketle bu çalışmada örgüt sağlığı ile psikolojik sahiplenme arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Fakat bu konuda henüz somut araştırma bulgularına rastlanmamaktadır.

Bu çerçevede bu tez çalışmasının amacı, örgütsel davranış alanı içerisinde önemli bir yeri olan örgüt sağlığı kavramının, psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca bu etkide duyguların bireylerin çalışma hayatına ve gündelik yaşamlarına yönelik davranışlarına etki eden duygusal sermayenin düzenleyici rolünü incelemektir. Bu bağlamda araştırmada: “Örgüt sağlığı psikolojik sahiplenmeyi nasıl ve ne yönde etkilemektedir? Duygusal sermayenin farklı değerlerinde örgüt sağlığının psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde bir değişiklik söz konusu mudur?” sorularına cevap aranmaktadır. Bu sorulara cevap bulabilmek için Nevşehir ilindeki konaklama işletmeleri çalışanlarının örgüt sağlığı durumlarının psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisini ortaya koymak ve duygusal sermayenin düzenleyici değişken olması durumunda örgüt sağlığının psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisini değiştirip değiştirmeyeceğini belirlemek üzere bir saha araştırması yapılmıştır.

Literatürde daha önce örgüt sağlığı, psikolojik sahiplenme ve duygusal sermaye değişkenlerinin birlikte incelendiği çalışmaya rastlanmamıştır. Bu kavramlar bir bütün şeklinde incelenmiş ve bu üç kavramın birbiri ile ilişkileri uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulmuştur. Bu bağlamda bu tez çalışmasının Türkçe alan yazına katkı sağlayacağı ve bu açıdan önem arz edeceği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarının, turizm sektöründeki konaklama çalışanları açısından mevcut durumun görülmesi ve konu ile ilgili yeni stratejilerin geliştirilmesini sağlayacak yol gösterici özellikte olması, konuyu önemli kılan bir başka gerektir.

## **4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI**

Bu çalışmada, işgörenlerin örgüt sağlığının psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisi ve bu etkide duygusal sermayenin düzenleyici rolü Nevşehir’de faaliyet gösteren konaklama işletmeleri işgörenleri örnekleminde incelenmektedir. Araştırmanın konularından olan psikolojik sahiplenme ve duygusal sermaye konularında yapılan çalışmaların az olması ve uygulama alanı olarak turizm işletmelerinde de konularla ilgili çalışmaların oldukça az olması araştırmanın sınırlılığı oluşturan unsurlardan birisidir.

Ayrıca örgüt sağlığının psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisi ve bu etkide duygusal sermayenin düzenleyici rolü konusunda turizm ve diğer alanlarda yerli literatürde çalışma yapılmaması ve bu çalışmanın yerli literatürde ilk olması nedeniyle araştırmalar arasında karşılaştırma yapılamayacak olması da araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

Araştırma kapsamında verilerin sadece anket tekniğinden yararlanarak toplanmış olması araştırmanın diğer bir sınırlılığı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca araştırmanın belirli bir ilde gerçekleştirilmiş olması ve konu edilen değişkenlerin kişisel algılara dayalı olması da sınırlılıklar arasındadır. Bu nedenle araştırma bulgularının ve yapılan yorumların değerlendirilmesinde, belirtilen sınırlılıkların göz önünde bulundurulması beklenmektedir.

## **4.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın örneklemine, kullanılan ölçeklere, hipotezlere ve veri analiz yöntemleri yer almaktadır.

### **4.3.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın örneklemini Nevşehir ilindeki otel işletmelerinin yönetici ve çalışanları oluşturmaktadır. Ancak sezonun kapalı olması nedeni ile her çalışana ulaşmanın zorluğundan ve bazı otellerin tadilat sebebi ile hizmete başlamadığından dolayı örneklemin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından örneklem seçimine gidilmiştir. Çalışmanın örneklemini Nevşehir’de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 3, 4, 5 yıldızlı, özel belgeli ve butik oteller gibi konaklama işletmelerinin yönetici ve çalışanları oluşturmaktadır. Fakat konaklama işletmelerindeki çalışan sayısının tam



bilinmemesinden dolayı örneklem sayısı Chia ve Qu (2008) taraflarınca önerilen  $n=z^2(pq)/e^2$  formülünden hesaplanarak örneklem hacmi 385 olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmesi çalışanlarına yüz yüze görüşülerek 500 anket dağıtılmış olup dağıtılan anketlerden 350 tanesi geri dönmüş ancak 13 anket eksik ve yanlış veri yüzünden değerlendirmeye alınamamıştır. Bu nedenlerden dolayı kalan 337 anket değerlendirmeye alınmıştır.

#### **4.3.2. Ölçekler**

Bu araştırmada konaklama işletmesi işgörenlerinin örgüt sağlığının psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisi ve bu değişkenler arasındaki ilişkide duygusal sermayenin düzenleyici rolü analiz edilmektedir. Bu çalışmanın bağımsız değişkeni örgüt sağlığı, bağımlı değişkeni psikolojik sahiplenme ve düzenleyici değişkeni ise duygusal sermayedir.

Araştırmada veri toplamak maksadıyla araştırmanın yapısına uygun olarak nicel araştırma yöntemlerinde veri toplama tekniklerinden birisi olan anket tekniği kullanılmış olup, tekniğin uygun bulunmasındaki etkili olan başlıca sebepler; anket tekniği ile çok sayıda verinin kısa zamanda elde edilebilmesi, zaman tasarrufu sağlaması, anket ile elde edilen nicel verilerin analize daha uygun olması ve maliyet yönünden anket tekniğinin daha uygun olmasıdır.

Bu çalışmada hipotezlerin ölçülebilir duruma getirilmesini sağlamak maksadıyla oluşturulan değişkenlerden oluşan bir anket formu düzenlenmiştir (Bkz, EK. 1).

Dört bölümden oluşan anket formunun ilk bölümünü otel çalışanlarının örgüt sağlığı algılarını ölçmek için, Lyden ve Klingele (2000), tarafından geliştirilen ölçek soruları oluşturmaktadır. 11 boyut ve 20 ifade şeklinde geliştirilen ölçek, Doğan ve Bozkurt (2008) tarafından çalışanlara yönelik uyarlanan örgüt sağlığı çalışmalarında güvenilirliği test edildiğinden dolayı tercih edilmiştir. Bunlar; “İletişim (1. ve 2.ifadeler), Katılım (3. ifade), Sadakat ve Bağlılık (4. ifade), Moral (5. ve 8. ifadeler), Kurumsal İtibar (9. ve 10. ifadeler), Etik (11. ve 13. ifadeler), Performans (14. ve 15. ifadeler), Amaç Birliği (16. ve 17. ifadeler), Liderlik (18. ve 19. ifadeler), Gelişim (20. ifade), Kaynak Kullanımı (10. ifade)”dır. Ancak yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; söz konusu 20 madde iletişim ve kararlara katılım, etik ve motivasyon, amaçlara uyum ve performans, liderlik ve etkin kaynak kullanımı olmak

üzere 4 boyutta ele alınmıştır. Anketin bu kısmında 5’li likert ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

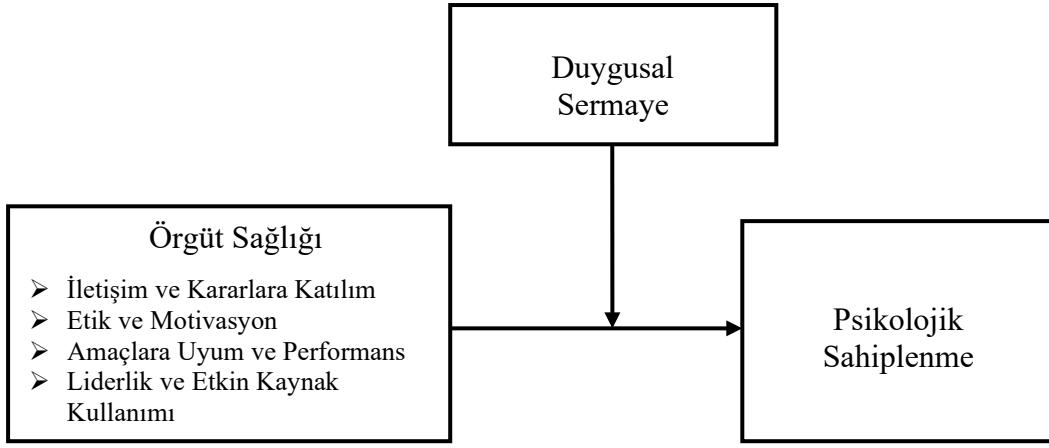
Anketin ikinci bölümünde ise otel çalışanlarının psikolojik sahiplenme düzeylerini belirlemek amacıyla, Van Dyne ve Pierce (2004) tarafından geliştirilen Demirkaya ve Şimşek Kandemir (2014) tarafından Türkçeye çevrilip, güvenilirliği ve geçerliliği hesaplanan toplam 7 maddenin yer aldığı, tek boyutlu Psikolojik Sahiplenme ölçeği kullanılmıştır. Anketin bu kısmında 5’li likert ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Kısmen Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Kısmen Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Anketin üçüncü bölümünde duygusal sermaye değişkeni araştırmanın düzenleyici değişkeni olarak analiz edilmiştir. Duygusal sermayeyi ölçmek için yerli ve yabancı literatürde kullanılan Newman vd. tarafından 2015 yılında geliştirilen, Tutcu tarafından 2018 yılında doktora tezi kapsamında Türkçeye uyarlanan duygusal sermaye ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek tek boyutlu olup, 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır (1=Kesinlikle beni ifade etmiyor, 2=Nadiren beni ifade ediyor, 3=Ara sıra beni ifade ediyor, 4=Çoğunlukla beni ifade ediyor, 5=Tamamen beni ifade ediyor).

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin “cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, iş deneyimi ve çalıştıkları departman” ile ilgili sorular ise anketin son kısmında yer almaktadır.

#### **4.3.3. Model ve Hipotezler**

Yönetim ve örgütsel davranış yazınının da daha önce örgüt sağlığının psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisi ve duygusal sermayenin düzenleyici rolü üzerine herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Turizm ve diğer alanlarda ulusal literatürde çalışma yapılmaması ve bu çalışmanın yerli literatürde ilk olması araştırmalar arasında karşılaştırma yapılamayacak olması nedeni ile var olan mevcut durum analiz edilerek öneri getirmeyi amaçlayan bu araştırmanın model ve hipotezleri aşağıdaki gibi geliştirilmiştir.



**Şekil 1.1:** Araştırma Modeli

**Yukarıdaki modelden hareketle araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi tasarlanmıştır:**

**Hipotez 1:** Örgüt sağlığı, psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2:** Duygusal sermaye, psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3:** Duygusal sermaye, örgüt sağlığı ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 4a)** Örgüt sağlığının boyutlarından iletişim ve kararlara katılım psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**b)** Örgüt sağlığının boyutlarından etik ve motivasyon psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**c)** Örgüt sağlığının boyutlarından amaçlara uyum ve performans psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**d)** Örgüt sağlığının boyutlarından liderlik ve etkin kaynak kullanımı psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

#### **4.3.4. Veri Analiz Yöntemleri ve Veri Düzenleme Prosedürü**

Bu çalışmada veriler, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin çalışanlarından elde edilmiştir. Öncelikle veri setinde kayıp değerler atanıp Mahallabonis mesafesi ve ortalama Mahallabonis değerleri hesaplandıktan sonra aşırı uç değerlerin olmadığı görülmüştür. Yani verilerin normal dağılımı gösterdiği Tek Yönlü Kolmogorov-Sminrnov testi yardımıyla tespit edilmiştir. 0.01 anlam düzeyinde tüm değişkenlerin test istatistiği değerlerinin 0.050'inin üzerinde olduğu test edilmiştir. Kullanılan ölçekler daha önce literatürde geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş olduğu için (Lyden ve Klingele, 2000; Van Dyne ve Pierce, 2004; Newman

vd., 2015), sadece ölçeklerin güvenilirlik katsayıları Cronbach' Alpha yardımıyla hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları Tablo 4.3' te görülebilir.

Öncelikle örgüt sağlığına boyutlara ayrılmasının çalışma açısından önemli olması nedeniyle Açıklayıcı Faktör Analizi uygulanarak örgüt sağlığının literatür ile uyumlu 4 boyutu tespit edilmiştir (Tablo 4.2). Örgüt sağlığı ve boyutları ile birlikte düzenleyici değişkenin bağımlı değişken ile korelasyonlarını görmek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Daha sonra Faktör analizi yardımıyla tespit edilen boyutların bağımlı değişken üzerindeki etkilerini test etmek için Çoklu Regresyon Analizi uygulanmıştır. En son Hayes (2017) tarafından geliştirilen PROCESS Makrosu vasıtasıyla örgüt sağlığı ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkilerde duygusal sermayenin düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını ortaya koymak için Düzenleyici Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Analizinden yararlanılmıştır.

#### **4.4. ARAŞTIRMA BULGULARI**

Yapılan araştırmanın bu bölümünde konaklama işletmeleri üzerinde yapılan bir saha araştırmasının bulgularına yer verilmektedir.

##### **4.4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri**

Araştırmaya dahil olan konaklama işletmeleri katılımcılarına ait demografik özellikler aşağıda Tablo 4.1'de sunulmaktadır. Bu tabloda bulgular incelendiğinde araştırmaya katılanların %55,2'si erkek, %44,8' i ise kadındır. Medeni durum açısından bakıldığında ise %49,0'ının evli, %51,0'ının ise bekâr olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamına giren katılımcıların %6,2'sinin 20 yaş ve aşağısı, %48,1'inin 21-30 yaş arası, %32,3'ünün 31-40 yaş arası, %11,3'ünün 41-50 yaş arası ve %2,1'inin ise 51 yaş ve üzeri yaş gruplarında yer aldıkları araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Anketi cevaplayan çalışanların %12,5'inin ilköğretim, %44,2'sinin lise, %27,6'sının meslek yüksekokulu, %13,1'inin fakülte ve %2,7'sinin yüksek lisans/doktora düzeyinde eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya konu olan çalışanların işletmelerindeki pozisyonları ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde %17,8'inin yönetici ve şef, %15,1'inin resepsiyon ve ön büro, %23,1'inin kat hizmetleri, %25,2'sinin yiyecek-içecek personeli, %5,3'ünün muhasebe, %4,2'sinin muhasebe, %4,2'sinin satış ve pazarlama, %6,8'inin teknik servis ve %2,4'ünün diğer pozisyonlarındaki çalışanlar olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların sektörde çalışma süreleri incelendiğinde yoğunluğun 1-5 yıl süredir çalışanlarda % 33,5 olduğu görülmektedir. Katılımcıların işletmede çalışma süreleri incelendiğinde; yine yoğunluğun 1-5 yıl süredir çalışanların % 45,1'inin oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların %30,3'ü 1 yıldan az süredir çalışmakta, %20,2'si 6-10 yıldır çalışmakta, %3,3'ü 11-15 yıldır çalışmakta, % ,6'sı 16-20 yıl ve yine % ,6'sı 21 yıl ve üzeri çalışmaktadır. Araştırmaya katılmayı kabul eden işletmelerde çalışanların %7,4'ü 3 yıldızlı, %30,0'ı 4 yıldızlı, %51,0'ı 5 yıldızlı ve %11,6'sı diğer konaklama işletmesinde çalışmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin %43,3'ü turizm eğitimi almışken, %56,7'si turizm eğitimi almamıştır.

**Tablo 1.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Özellikler	f	%	Özellikler	f	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni Durum</b>		
Erkek	186	55,2	Evli	165	49,0
Kadın	151	44,8	Bekar	172	51,0
<i>Toplam</i>	337	100,0	<i>Toplam</i>	337	100,0
<b>Yaş</b>			<b>Eğitim Durumu</b>		
20 yaş ve aşağısı	21	6,2	İlköğretim	42	12,5
21-30 yaş arası	162	48,1	Lise	149	44,2
31-40 yaş arası	109	32,3	Meslek Yüksekokulu	93	27,6
41-50 yaş arası	38	11,3	Fakülte	44	13,1
51 yaş ve üzeri	7	2,1	Yüksek Lisans/Doktora	9	2,7
<i>Toplam</i>	337	100,0	<i>Toplam</i>	337	100,0
<b>İşletmedeki Pozisyon</b>			<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>		
Yönetici ve Şef	60	17,8	1 yıldan az	26	7,7
Resepsiyon ve Ön büro	51	15,1	1-5 yıl arası	113	33,5
Kat Hizmetleri	78	23,1	6-10 yıl arası	102	30,3
Yiyecek-İçecek Personeli	85	25,2	11-15 yıl arası	52	15,4
Muhasebe	18	5,3	16-20 yıl arası	31	9,2
Satış ve Pazarlama	14	4,2	21 yıl ve üzeri	13	3,9
Teknik Servis	23	6,8	<i>Toplam</i>	337	100,0
Diğer	8	2,4			
<i>Toplam</i>	337	100,0	<b>İşletmedeki Çalışma Süresi</b>		
<b>Turizm Eğitimi</b>			1 yıldan az	102	30,3
Evet	146	43,3	1-5 yıl arası	152	45,1
Hayır	191	56,7	6-10 yıl arası	68	20,2
<i>Toplam</i>	337	100,0	11-15 yıl arası	11	3,3
<b>Otel Yıldız Sayısı</b>			16-20 yıl arası	2	,6
3 yıldızlı	25	7,4	21 yıl ve üzeri	2	,6
4 yıldızlı	101	30,0	<i>Toplam</i>	337	100,0
5 yıldızlı	172	51,0			
Diğer	39	11,6			
<i>Toplam</i>	337	100,0			

#### 4.4.2. Örgüt Sağlığına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı (Açımlayıcı veya Keşifsel) Faktör analizi (AFA), aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıda ifadeden oluşan bir veri setine ait temel ifadelerin (veya boyutların) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan ifadeler arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmak için yapılır. Bir başka ifadeyle faktör analizi bir veri matrisinin temelini teşkil eden ilişki yapısını anlamak için kullanılan çok değişkenli bir analiz tekniğidir (Altunışık ve diğ., 2005: 212). Açıklayıcı faktör analizi, bir konuda deneklerin verdiği cevaplara göre ifadeler arasındaki korelasyonun hesaplanarak, birbiri ile ilişkili olan ve aynı boyutu ölçen ifadelerin gruplandırılması sonucu faktör elde etme işlemidir (Ural ve Kılıç, 2005). Nevşehir ilindeki otel işletmesi çalışanlarının örgüt sağlığını belirlemek için Oldham ve Hackman tarafından geliştirilen 20 ifadeyi belli faktörler altında toplamak veya ifade sayısını azaltmak için Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) ve Varimax Rotasyon (dik döndürme) yöntemi kullanılarak Açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır (Walkey ve Welch, 2010).

Açıklayıcı faktör analizinin uygulaması için örneklem büyüklüğünün (yani anket sayısının) en az 100 olması gerekir (Gorsuch, 1974; Kline, 1979). Bu çalışmada örneklem sayısı 337'dir. Bu sayı faktör analizinin yapılması için yeterlidir. Bununla birlikte Açıklayıcı faktör analizi uygulanırken öncelikle 20 ifadenin kısmi korelasyon katsayıları bulunmuştur. Bütün ifadelerin korelasyon katsayılarının 0,050'nin üzerinde olması nedeniyle ifadelerin tümünün faktör analizine dahil edilmesi uygun bulunmuştur.

Veri setinde kayıp değerler atandıktan sonra 337 kişiden oluşan örneklemin, büyüklük açısından veri yapısının uygunluğunu değerlendirmek ve matrisin faktör analizine uygunluğunu tespit etmek için ölçütlerin ilki, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ölçüsüdür. KMO ölçüsü, dağılımın faktör analizi için yeterli olup olmadığını test etmektedir. Araştırmada uygulanan faktör analizi bulgularına göre KMO katsayısı, 0.945 bulunmuştur. Bu "Örneklem Uygunluk Ölçüsü"nü faktör analizi için iyi düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü KMO ölçüsünün 0.70'in üzerinde olması iyi olarak değerlendirilmektedir (Cohen ve Cohen, 2009). Yine Barlett Sphericity testi  $\chi^2 = 5056,688$  ( $p < = 0.01$ ) olarak bulunmuştur. Bu sonuç, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini ve R-matrisinin faktör analizi için

uygunluğunu göstermektedir (Çokluk ve ark., 2010). Yani test sonucunda p değeri anlamlı ( $p < 0,05$ ) bulunduğu için “R-matris, birim matris değildir” ifadesi kabul edilmiş demektir. R-matrisin birim matris olmaması, ifadeler arasındaki korelasyon katsayılarının 0 olmadığı anlamına gelmektedir (Henson ve Roberts, 2006; Zwick ve Velicer, 1986).

Verilerin faktör analizine uygunluğu sağlandıktan sonra ölçeğin faktör yapısının incelenmesi amacıyla Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) ve Varimax Rotasyon yöntemleri kullanılarak yapılan açıklayıcı faktör analizinde; veriler 6 kez rotasyona tabi tutulmuştur. Tablo 4.2 'de görüldüğü gibi faktör yükü 0,50'nin üzerinde olan 20 ifadenin yer aldığı, özdeğeri 1'in üzerinde olan 4 faktörlü Rotated Matrisi elde edilmiştir. Aynı zamanda toplam açıklanan varyans %71.5 olarak saptanmıştır. Bu oran yönetim literatüründe yeterli kabul edilmektedir (Cohen ve Cohen, 2009).

Rotasyon sonrası birinci faktör 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 ve 12 ifadelerinden, ikinci faktör 1, 2, 3 ve 4 ifadelerinden, üçüncü faktör 13, 14, 15 ve 16 ifadelerinden ve dördüncü faktör boyut 17, 18, 19 ve 20 ifadelerinden oluşmaktadır. Tablo 4.2' de her bir faktöre ait ifadelere karşılık gelen faktör yükleri verilmiştir. Burada her bir faktörün kaç adet ifadeden meydana geldiği belirtilmekte ve ifadelerin faktör yükleri verilmiştir. Bu ifadelerin faktör yüklerinin 0,50'in üzerinde olduğu görülebilir. Bu 4 faktör, altlarında yer alan ifadeler dikkate alınarak aşağıdaki isimlendirilmiştir:

**Faktör 1:** Etik ve Motivasyon

**Faktör 2:** İletişim ve Kararlara Katılım

**Faktör 3:** Amaçlara Uyum ve Performans

**Faktör 4:** Liderlik ve Kaynak Kullanımı

Yine Tablo 4.2' de belirlenen 4 faktöre ilişkin Cronbach's Alpha değerleri (güvenirlik katsayıları)  $0,88 < \alpha < 0,91$  değişmektedir. Bununla birlikte, eşkökenlik katsayılarının 0,60 üzerinde olduğu ve faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir (Hair vd., 2006).

**Tablo 4.2. Örgüt Sağlığına Dair Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Varyans Yüzdesi	Cronbach' Alpha	Eşkökenlilik
<b>Faktör 1: Etik ve Motivasyon</b>		4,464	22,321	0.91	
5.Organizasyonda çalışanlar arasında güvene dayalı bir ortam mevcuttur.	,489				,604
6.Organizasyon çalışanlarının moral düzeyi yüksektir.	,535				,630
7.Çalışanların iş yapma isteği (motivasyonu) yüksektir.	,671				,679
8.Organizasyon çalışanları arasında arkadaşça bir ortam vardır.	,689				,661
9.Organizasyon kayda değer bir üne sahiptir.	,673				,655
10.Çalışanlar, işletmenin toplumdaki itibarını arttırıcı faaliyetlerde bulunurlar.	,778				,714
11.Çalışanlar, kurallara uygun (etik) bir şekilde davranırlar.	,663				,649
12.İşletmede etik kurallar/kodlar yazılı olarak belirtilmiştir.	,585				,615
<b>Faktör 2: İletişim ve Kararlara Katılım</b>		3,503	17,514	0.88	
1.Yöneticiler/Şefler ve çalışanlar arasında sık iletişim kurulması teşvik edilir.	,810				,747
2.Departman/Bölümler arasındaki iletişim açık ve kolaydır.	,830				,841
3.Çalışanlar, organizasyondaki karar alma sürecinde uygun bir şekilde dahil edilirler.	,756				,748
4.Çalışanlar, nerede çalıştıklarını dışarıdaki insanlara söylemekten gurur duyarlar.	,605				,698
<b>Faktör 3: Amaçlara Uyum ve Performans</b>		3,472	17,361	0.88	
13.Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler.	,574				,656
14.Başarı, yöneticiler/şefler tarafından uygun bir şekilde takdir edilir.	,694				,719



15.İşletmede belirlenen hedeflere genellikle ulaşılır.	,785				,798
16.Çalışanlar, organizasyonel hedefleri tanımlayabilirler.	,750				,763
<b>Faktör 4: Liderlik ve Kaynak Kullanımı</b>		2,876	14,381	0.89	
17.Yöneticiler/şefler örgütün yararına olacak şekilde hareket ederler.	,544				,741
18.Yöneticiler/şefler, arkadaş canlısı ve ulaşılabilirlerdir.	,644				,741
19.Çalışanların eğitim ve gelişimi için bir bütçe mevcuttur.	,807				,842
20.Örgütte kaynaklar adil bir şekilde paylaşılmaktadır.	,806				,816
Açıklanan Toplam Varyans (%)			71.577		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,945		
Bartlett's Test of Sphericity			5056,688		
Approx. Chi-Square			190		
df			,000		
Sig.					

**Not:** N= 337, Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi kullanılmıştır. İfadeler 6 kez rotasyona tabi tutulmuştur.

#### 4.4.3. Araştırma Değişkenlerine Dair Korelasyon Katsayıları

Araştırma hipotezlerini test etmeden önce araştırma değişkenleri olan örgüt sağlığı ve boyutları, duygusal sermaye, psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkiyi analiz etmek için Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Araştırma değişkenleri olan örgüt sağlığı ve boyutları, duygusal sermaye, psikolojik sahiplenme arasındaki korelasyon analizi bulguları Tablo 4.3' te verilmiştir.

**Tablo 4.3. Araştırma Değişkenleri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon Katsayıları ve Güvenilirlik Katsayıları**

Değişkenler	Arit. Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1.Örgüt Sağlığı	3,44	,773	(.96)						
2.İletişim ve Katılım	3,38	,857	,835**	(.88)					
3.Etik ve Motivasyon	3,50	,810	,947**	,729**	(.92)				
4.Amaçlara Uyum ve Performans	3,40	,886	,887**	,672**	,781**	(.88)			
5.Liderlik ve Etkin Kaynak Kullanımı	3,43	,952	,870**	,622**	,758**	,734**	(.89)		
6.Duygusal Sermaye	3,53	,579	,534**	,416**	,489**	,479**	,516**	(.94)	
7.Psikolojik Sahiplenme	3,33	,855	,641**	,551**	,565**	,579**	,605**	,576**	(.85)

\*\*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (Çift Yönlü)

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (Çift Yönlü)

Pearson Korelasyon analizine göre, örgüt sağlığı boyutlarından iletişim ve katılım ( $r=,551$ ;  $p<0,01$ ), etik ve motivasyon ( $r=,565$ ;  $p<0,01$ ), amaçlara uyum ve performans ( $r=,579$ ;  $p<0,01$ ) ve liderlik ve etkin kaynak kullanımını ( $r=,605$ ;  $p<0,01$ ) ile psikolojik sahiplenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Bununla birlikte çalışmanın hipotezlerini test etmek için Çoklu Regresyon Analizinin yanı sıra düzenleyici regresyon analizi yapılacağından bağımsız değişken, bağımlı değişken ve düzenleyici değişken arasındaki ilişkilere bakıldığında bağımsız değişken örgüt sağlığı ( $r=,641$ ;  $p<0,01$ ) ile bağımlı değişken psikolojik sahiplenme arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Yine bağımlı değişken psikolojik sahiplenme ( $r=,576$ ;  $p<0,01$ ) ve bağımsız değişken örgüt sağlığı ( $r=,534$ ;  $p<0,01$ ) ile düzenleyici değişken duygusal sermaye ile arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmektedir.

Görüldüğü gibi değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları yüksektir. Bu durum regresyon analizinin yapılabilmesinin ön koşullarından biridir. Ayrıca tüm araştırma değişkenlerinin güvenilirlik katsayıları  $.78 \leq \alpha \leq .96$  arasında değişmektedir. Bu katsayıların tümünün 0.70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Nunnally (1978) göre araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

#### **4.4.4. Örgüt Sağlığı Boyutlarının Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları**

Örgüt sağlığının boyutlar bazında psikolojik sahiplenme üzerinde etkilerini test etmekte çalışmanın bütünlüğü bakımından önemli olduğundan örgüt sağlığı boyutlarının (iletişim ve katılım, etik ve motivasyon, amaçlara uyum ve performans, liderlik ve etkin kaynak kullanımı) psikolojik sahiplenme üzerindeki etkilerine dair hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi bulguları Tablo 4.4'te sunulmaktadır. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında model I' deki VIF değeri 2,281-3,696 arasındadır. Bu değerler en üst sınır kabul edilen 10'dan çok düşüktür (Gujarati, 2009). En düşük tolerans değeri ise 0,271 olup en alt sınır değeri olan 0,10'dan yüksektir. Bununla birlikte en yüksek koşul indeksi değeri (CI) 21,356 olup en üst sınır olan 30'dan düşüktür. Bu bulgular dikkate alındığında model I' de çoklu bağıntı sorunu bulunmamaktadır. Öte yandan model I' deki Durbin-Watson Katsayısının 1,649 olduğu görülmektedir. Bu değer 2' den küçük olduğundan dolayı otokorelasyon sorununun olmadığı görülmektedir (Fomby ve Guilkey, 1978).

**Tablo 4.4. Örgüt Sağlığının Boyutlarının Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları**

Model I Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	İç İlişki İstatistikleri		Koşul İndeksi (CI)
	$\beta$	St. Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri	
Sabit	,944	,164		5,764	,000			1,000
<i>İletişim ve Katılım</i>	,208	,062	,208	3,331	,001	,438	2,281	10,999
<i>Etik ve Motivasyon</i>	,028	,084	,027	,336	,737	,271	3,696	14,279
<i>Amaçlara Uyum ve Performans</i>	,177	,070	,183	2,532	,012	,329	3,042	16,992
<i>Liderlik ve Etkin Kaynak Kullanımı</i>	,288	,061	,321	4,716	,000	,372	2,690	21,356
R <sup>2</sup>	0,430							
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,423							
Tahmini Satandart Hata	,64999							
F (4-332)	62,560							
Anlam Düzeyi	,000							
Durbin- Watson	1,649							

**Bağımlı Değişken:** Psikolojik Sahiplenme

\*\*p< 0.01. \*p< 0.05.

Örgüt sağlığının boyutlarının bağımsız değişken, psikolojik sahiplenmenin bağımlı değişken olarak kabul edildiği model I istatistiksel açıdan anlamlıdır (R<sup>2</sup>= 0, 430; F (4-332) = 62,560; p<0.01). Modelde bağımsız değişkenler olarak ifade edilen örgüt sağlığının 4 boyutu bağımlı değişken olan psikolojik sahiplenmedeki varyansın %43,0' ını açıklamaktadır. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; örgüt sağlığı boyutlarından iletişim ve katılım ( $\beta$ = ,208; p<0.01), amaçlara uyum ve performans ( $\beta$ = ,183; p<0.05) ile liderlik ve etkin kaynak kullanımının ( $\beta$ = ,321; p<0.01) psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Dolayısıyla bu bulgulara göre **H4a**, **H4c** ve **H4d** hipotezleri kabul edilmiştir. Buna karşın, örgüt sağlığı boyutlarından etik ve motivasyon psikolojik sahiplenmeyi pozitif ama anlamlı olmayan bir şekilde etkilemektedir ( $\beta = ,027$ ;  $p > 0.05$ ). Bu nedenle **H4b** hipotezi desteklenmemiştir.

Model I' deki konaklama işletmeleri çalışanları açısından veriler yorumlandığında örgüt sağlığının tüm boyutlarında 1 birimlik artış, psikolojik sahiplenmede 0,944 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Çalışanların örgüt sağlığı durumlarının psikolojik sahiplenmeye katkıda bulunduğu söylenebilir.

Bütün bu değerlendirmelerden sonra örgüt sağlığının boyutlarının psikolojik sahiplenme üzerindeki boyutlarına dair Model I için regresyon denklemi (modeli) şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{İK}) + \beta_2 (\text{EM}) + \beta_3 (\text{AUP}) + \beta_4 (\text{LEKK})$$

$$Y = ,944 (\text{Sabit}) + ,208 (\text{İK}) + ,027 (\text{EM}) + ,183 (\text{AUP}) + ,321 (\text{LEKK})$$

Tablo 4.3' teki korelasyon katsayılarına bakıldığında bağımsız değişken örgüt sağlığı, düzenleyici değişken duygusal sermaye ve bağımlı değişken psikolojik sahiplenme arasında anlamlı ilişkiler olduğu gözlenmektedir. Hayes (2017) ve Baron ve Kenny (1986) göre düzenleyici değişkenli regresyon analizinin bu koşul sağlandıktan sonra örgüt sağlığı ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkilerde duygusal sermayenin düzenleyici etkisinin test edilmesine yönelik uygulanan düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi bulguları Tablo 4.5' te verilmektedir.

**Tablo 4.5. Düzenleyici Değişken Olarak Duygusal Sermayenin Etkisi**

Model II Değişkenler	Bağımlı Değişken			
	Y (Psikolojik Sahiplenme)			
	$\beta$	S.H	t değeri	p
Sabit	3,3176**	,0383	86,5907	,0000
M (Duygusal Sermaye-DS)	,4869**	,0649	7,4984	,0000
X (Örgüt Sağlığı-OS)	,5344**	,0573	9,3228	,0000
Etkileşim Terimi (OSxDS)	,0838	,0608	1,1380	,1691
R <sup>2</sup>	,488			
$\Delta R^2$	,0022			
F <sub>(3-333)</sub>	111,3525			
$\Delta F$	1,8989			
P	p<0.01			
%95 Güven Aralıkları Düzeyinde	Düşük Duygusal Sermaye Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			
	,4858**			
	LLCI		ULCI	
	,3719		,5998	
	Yüksek Duygusal Sermaye Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			
	,5829**			
	LLCI		ULCI	
	,4344		,7315	

\*p< 0.05. \*\*p< 0.01

Bulgulara göre bağımsız değişken örgüt sağlığı ile bağımlı değişken psikolojik sahiplenme ilişkisinde düzenleyici değişken olan duygusal sermayenin etkisinin test

edildiği Model II istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2=,488$ ;  $F_{(3-333)}= 111,3525$ ;  $p< 0,01$ ). Bu model bağımsız değişken örgüt sağlığı ve duygusal sermaye, bağımlı değişken psikolojik sahiplenmedeki varyansın %48.8'sini açıklamaktadır. Demek ki belirleyici değişkenler bağımlı değişkene yüksek düzeyde etki etmektedir.

Model II'deki değişkenler arasındaki ilişkilere dair bulgular incelendiğinde; örgüt sağlığının psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta= ,534$ ;  $p<0.01$ ). Bu bulgulara göre **H1 hipotezi** desteklenmektedir. Benzer şekilde duygusal sermayenin de psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ( $\beta= ,486$   $p<0.01$ ). Dolayısıyla **H2 hipotezi** de kabul edilmiştir. Buna karşılık OS\*DS etkileşim teriminin psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif, ama anlamlı etkiye sahip olmadığı tespiti yapılmıştır ( $\beta= ,0838$ ;  $p<0.01$ ).

Dikkat edildiğinde duygusal sermayenin düşük olduğu durumlarda örgüt sağlığındaki 1 birimlik artış psikolojik sahiplenmede 0,1392 birimlik bir artışa yol açarken, duygusal sermayenin yüksek olduğu durumlarda örgüt sağlığındaki 1 birimlik artış psikolojik sahiplenmede 0,1368 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Gerek duygusal sermayenin düşük olduğu durumda gerekse duygusal sermayenin yüksek olduğu durumlarda örgüt sağlığı psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir. Şekil 4.2' de görüldüğü gibi bu etkinin duygusal sermayenin yüksek olduğu düzeyde çok daha yüksektir. Ayrıca modelde OS\*DS etkileşim terimi, ek olarak psikolojik sahiplenmedeki varyansın %2.2'sini açıklamaktadır.

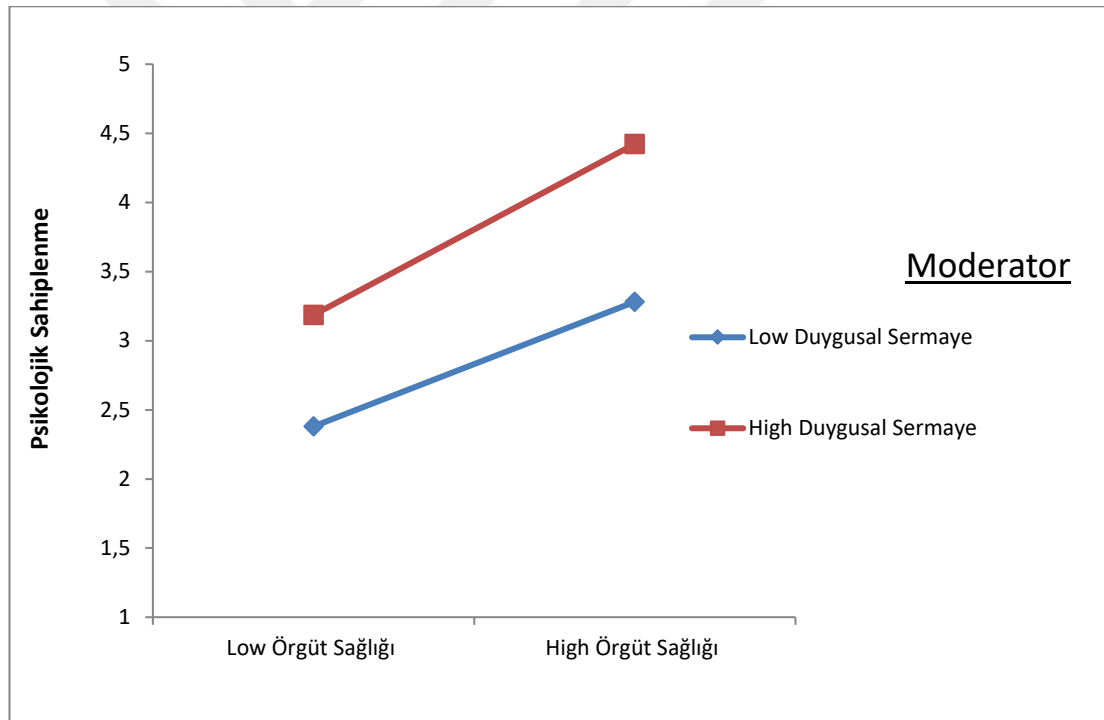
Son olarak duygusal sermayenin düzenleyici etkiye sahip olduğunu ortaya koymak için BC Önyüklemeye yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntem kullanılırken Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen %95 güven düzeyinde 5000 örneklem büyüklüğü esas alınmıştır. %95 güven aralığı Bootstrap tahminlerine göre, duygusal sermayenin düşük olduğu durumlarda örgüt sağlığının psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde anlamlı bir azalma var ( $\beta= ,4858$ ; %95 CI [ ,3719 ile ,5998]). Burada güven aralıkları ile ilgili alt ve üst sınırlar anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaştığından duygusal sermaye düzenleyici etkiye sahiptir. Dolayısıyla duygusal sermayenin düşük olduğu durumda **H3 hipotezi** kabul edilmiştir. Benzer şekilde duygusal sermayenin yüksek olduğu durumlarda ise örgüt sağlığının psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde anlamlı bir artış söz konusudur ( $\beta= ,5829$ ; CI [ ,4344 ile ,7315]). Bu düzeyde alt ve

üst sınır değerler 0 (Sıfır)'ı kapsamadığı için **H3 hipotezi** bu düzeyde de desteklenmiştir. Zaten Şekil 4.2' de duygusal sermaye, örgüt sağlığı ile psikolojik sahiplenme arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir. Bu etki hem düşük duygusal sermaye hem de yüksek duygusal sermaye düzeyinde anlamlıdır.

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{DS}) + \beta_2 (\text{OS}) + \beta_3 (\text{OS} \times \text{DS})$$

$$Y = 3,3176 (\text{Sabit}) + 0,4869 (\text{ACB}) + 0,5344 (\text{OS}) + 0,0838 (\text{OS} \times \text{DS})$$

Şekil 4.2' de örgüt sağlığı ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide duygusal sermayenin düzenleyici rolü görülebilir.



**Şekil 4.2. Duygusal Sermayenin Örgüt Sağlığı İle Psikolojik Sahiplenme İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi**



## SONUÇ

Otel işletmesi çalışanlarının başarısı ile (müşteriyle temasta bulunan işgörenlerin hizmet anındaki tutum ve davranışları, performans ve verimlilikleri) yapılan işin ya da hizmetin kalitesini ortaya koyabilmenin önemi turizm sektörü bakımından küçümsenemeyecek kadar fazladır. Örgütler çalışanlarının sergiledikleri bu tavır ve davranışlar ile müşterilerin gözündeki imajlarını etkilemeye çalışırlar. Bu imajın olumlu olması ülke turizminin daha iyi noktalara ulaşabilmesi bakımından büyük bir önem arz etmektedir. Günümüz dünyasında işletmelerin sektörleri içerisinde farklı olabilmeleri ve bu farklılığı işletmenin faydasına dönüştürebilmesi, örgüt ve çalışanlarının sorumlu oldukları birimi geliştirebilmesi ve örgütün daha güçlü ya da zayıf olması, örgüt yapısını oluşturan en önemli unsur yani insan faktörüne bağlı hale gelmiştir. Bu noktada önemli olan işgörenin örgütünden değer görmesi ve bu pozitifliği çalıştığı örgütün yararına olabilecek şekilde işine yansıtabilmesidir. Öyle ki örgüt yapısının sağlıklı hale getirilmesi örgütler için çalışanlarının tutum ve davranışlarını yönetmede önemli bir etken olabilmektedir.

Sağlıklı örgüt yapısının çalışanlarına sunduğu açık ve etkili iletişim, belirsizlik durumunun olmaması gibi çalışma koşulları örgüt çalışanının işi ile alakalı bilinmezliğin oluşmasına engel olmakta ve kişinin kendini iyi hissetmesine imkan sağlamaktadır. Çalışan ve yöneticilerin yüksek düzeyde performans göstermesi, iş yerlerinin değerlerini kendi değerleri gibi benimsemeleri ise performanslarına ve doğrudan iş yerinin verimliliğine etki edebilir. Örgüt yöneticileri çalışanlarının, iş yerleri için gösterdikleri çabalarını artırmalarını ve iş yerleriyle özdeşleşerek yani kendisini örgüte ait hissederek örgütlerini sahiplenmelerini beklerler. Pierce (2004), örgüt çalışanlarının kendilerini kurumun birer parçası olarak hissedip algıladıklarında sahiplenme duygusunun kendiliğinden oluşacağını ifade etmiştir (Dirgen, 2019: 1; Pierce, O'driscoll ve Coghlan, 2004: 509). Ekinci (2018: 5)' nin aktardığına göre; yasal sahipliğe ihtiyaç duymadan (Mayhew vd.,2007) ve gönüllük esasına dayanarak herhangi bir karşılık beklemeden örgütün verimliliği için çalışan işgörenlerde (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014: 10) ortaya çıkabilen psikolojik sahiplenme durumu davranışlara-tutumlara (Wagner vd., 2003) kuruma, gruba, iş birimlerine veya fikirlere ilişkin olabileceği gibi (Van Dyne ve Pierce, 2004), maddi ve parasal konulara yönelik de olabilmektedir (Vandewalle vd., 1995).

Özetle örgüt üyeleri sahiplik duygusunu artırmak, kendini güvende, güçlü ve de çalıştığı iş yerine ait hissedebilmek için çevresinde kendisine benzer bulduğu şeylerle özdeşleşebilirler. Bu bağlamda örgüt yapısının sağlık durumunun iyi olmasının, iş ortamındaki bireyin sahiplenme duygusunu orantılı olarak artırması beklenmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde, psikolojik sahiplenmeye pozitif yönde etki eden unsurlarla alakalı yapılan araştırmaların göreceli olarak sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu çalışmada, örgüt sağlığının psikolojik sahiplenmeyi pozitif yönde etkileyebileceği düşünülmüş ve örgüt sağlığının psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisi ve bu etkide duygusal sermayenin düzenleyici rolü analiz edilmiştir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek üzere Nevşehir ili otel çalışanları üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Yazınsal alan incelendiğinde örgüt sağlığı, psikolojik sahiplenme ve duygusal sermaye ile ilgili olarak eğitim, sağlık, psikoloji gibi alanlarda çalışmalar yapılmış (Hoy ve Hannum, 1997; Van Dyne ve Pierce, 2004; Yıldız, 2016; Liu, Chen ve Liao, 2015; Ay ve Çelik, 2017) ancak otel işletmelerinde örgüt sağlığı, psikolojik sahiplenme ve duygusal sermayenin ilişkisini araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu tespitin ilk defa bu çalışmada yapılmış olması literatür için önemli bir katkı olarak düşünülebilir.

Bu çalışmada ilk olarak; örgüt sağlığına boyutlara ayrılmasının araştırma açısından önemli olması nedeniyle Açıklayıcı Faktör Analizi uygulanarak örgüt sağlığının literatür ile uyumlu 4 boyutu tespit edilmiştir. Daha sonra Faktör analizi yardımıyla tespit edilen boyutların psikolojik sahiplenme üzerindeki etkilerini test etmek için Çoklu Regresyon Analizi uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre örgüt sağlığı boyutlarından iletişim ve katılım, amaçlara uyum ve performans ile liderlik ve etkin kaynak kullanımının psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna karşın, örgüt sağlığı boyutlarından etik ve motivasyonun psikolojik sahiplenmeyi pozitif ama anlamlı olmayan bir şekilde etkilediği ortaya konulmuştur. Toplam örgüt sağlığı açısından araştırma sonuçlarına bakıldığında ise örgüt sağlığının psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuçtan hareketle çalışanların örgütlerinin sağlık düzeyleri arttıkça, psikolojik sahiplenme düzeylerinin de artacağı ifade edilebilir.

Duygusal sermayenin de psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu da araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Ayrıca örgüt sağlığının hem yüksek hem de düşük düzeylerinde duygusal sermaye, örgüt sağlığı ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın modelinde yer alan örgüt sağlığı, psikolojik sahiplenme ve duygusal sermaye değişkenleri arasındaki ilişkileri ele alan bir çalışma daha önce bir araştırmada yer almadığından dolayı bu değişkenler arasındaki ilişkilere dair tespitler literatüre bir katkı olarak düşünülebilir. Bu nedenle çalışmanın bulguları sektördeki işletmeler, yöneticiler ve çalışanlar açısından bu konudaki problemlerin çözülmesi için yol gösterici niteliktedir.

Turizm sektörü uzun çalışma saatleri olan ve çalışanın, hem fiziksel hem de duygusal yönden çok fazla emek sarf ettiği kurumlardır. Araştırma sonuçlarından hareketle otel işletmeleri yönetici ve çalışanlarına şu önerilerde bulunulabilir:

- ✓ Miles (1965), bireysel gelişimi desteklemenin, iletişime önem vermenin, bilgi akışını güçlendirmenin, değişime açık bir örgüt kültürü oluşturmanın ve uzman desteğinin örgüt sağlığını artırmak için önemli olduğunu ifade etmiştir (Ardıç ve Polatçı, 2007: 150; Miles, 1965: 30). Bu nedenle örgüt sağlığını geliştirmek için konaklama işletmelerindeki belirsiz çalışma programları uygun iş tanımlamaları yapılarak azaltılmalı ve iletişimde açık ve şeffaf davranışlar gösterilmelidir. Yeni teknoloji ve konular hakkında eğitimlerin verilmesi çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlayabilecek ve iş yerindeki belirsizliği azaltarak çalışanların performans ve verimliliklerini artıracaktır.
- ✓ Örgüt çalışanlarının örgütlerini sevmeleri, kendilerini o örgüte ait hissetmeleri, performanslarının artması açısından son derece önemlidir (Yıldız, 2016: 368). İş görenin ücret artışı, prim ve buna benzer değişkenlerle mükâfatlandırılması ve çalışanlara bu sahiplik duygusunun hissettirilmesi örgütün faydasına olan bir durumdur (Dirgen, 2019: 46; Wagner, Parker ve Christiansen, 2003: 849). Psikolojik sahiplenme açısından kurumlar çalışanlarına güvenli, mutlu, sağlıklı ve kendilerini psikolojik yönden ait hissedebilecekleri uygun çalışma ortamı oluşturabilir. Çalışanların ortamda kendisine benzer şeyler bulması, kendilerini geliştirebilmeleri adına fırsatların oluşturulması, gösterdikleri başarı ve verimlilik

ile ödüllendirilmeleri çalışanların örgütlerine karşı sahiplenme düzeylerini artırabilir.

- ✓ Duygusal sermaye olarak ifade edilen güven, farkındalık, empati, doğruluk gibi liderlik yeterlilikleri olan yöneticiler çalışanlarının ve çalışma gruplarının işlerini kolaylaştırarak, kalite ve verimin artmasına neden olabilmektedir (Ay ve Çelik, 2017: 634; Gendron, 2007: 5). Buradan yola çıkarak çalışanların duygusal sermayelerini artırmak için kişisel ve örgütsel gelişim programları hazırlanmalı, öz yönetim, sosyal beceriler-farkındalık ile belirli alanlarda uzman kişilerden destek alınmalı ve ortam oluşturulmalıdır.

Bu tez çalışmasının yönetim literatürüne katkısı olmakla birlikte araştırmanın bulguları değerlendirilirken bazı sınırlılıklar dikkate alınmalıdır. İlk sınırlılık olarak araştırma verilerinin yalnızca Nevşehir ilindeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından elde edilmiş olması alınabilir. Bu doğrultuda, yapılan değerlendirmeler yalnızca Nevşehir'deki otel işletmeleri ölçeğinde geçerlilik göstermektedir. Araştırmanın farklı bölge, sektör veya kapsamlarda tekrarlanması ulaşılan bulguların genelleme yapılabilmesi açısından önem taşımaktadır. Diğer bir sınırlılık olarak örgüt sağlığı ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişki ve bu ilişkide duygusal sermayenin düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik yönetim literatüründe herhangi bir çalışmanın bulunmaması gösterilebilir ve bu durum yapılan çalışmanın bazı eksikliklerinin olabileceği düşüncesine yol açmaktadır. Bu sebepten ötürü bulguların dikkatli bir şekilde incelenip değerlendirilmesi gerekmektedir. Son olarak araştırmada konu edilen değişkenlerin kişisel algılara dayalı olması da sınırlılıklar arasındadır.

Bu çalışmada Nevşehir'de bulunan otel işletmeleri çalışanlarının örgütlerinin sağlık durumlarının psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisi ve bu ilişkide duygusal sermayenin düzenleyici rol oynayıp oynamadığı incelenmiştir. Daha sonra yapılacak olan çalışmalarda değişkenlerin farklı öncülleri ve sonuçları ile ilişkisi, farklı bir hizmet sektöründe farklı örneklem grubunda ve farklı gelişmişlik düzeyine sahip ülkelerde incelenmesi önerilebilir.

## KAYNAKÇA

Acar E (2007) İşletme yönetiminde duygusal zekânın yeri ve önemi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hatay.

Acaray A, Günsel A (2017) Motivasyon, duygusal emek, duygusal uyumsuzluk ve etkileşim yoğunluğu arasındaki ilişkinin incelenmesi: bir kamu kurumu çalışanları üzerinde araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi* December 6(4): 83-98.

Açıkgöz N (2015) Hastanelerde örgütsel sağlık ve değer yaratma kültürü ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sosyal Hizmet Anabilim Dalı, Konya.

Akbaba AS (2001) *Örgüt Sağlığı* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).

Akbaba S (1997) Ortaöğretim okullarının örgüt sağlığı (Bolu ili örneği). Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilim Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı, Ankara.

Akçadağ S, Özdemir E (2005) İnsan kaynakları kapsamında 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde iş tatmini: İstanbul’da yapılan ampirik bir çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 10(2): 167-193.

Akçin K (2018) Çalışanların örgütsel destek algısı ve psikolojik sahiplenmelerinin, sessizlik davranışlarına ve görev performansına etkisi: eğitim sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa.

Akdemir A, Gümüştekin G (2016) *Örgütlerde Stratejik Yönetim* Editör: A Akdemir 10.Bölüm “Stratejilerin Uygulanması” (Orion Kitabevi, Ankara).

Akdemir A, Yüce AM (2016) *Örgütlerde Stratejik Yönetim* Editör: A Akdemir 2.Bölüm “Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı” (Orion Kitabevi, Ankara).

Akıl Ü (2005) Bürokrasi ve ilköğretimde örgütsel sağlık. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Akın M (2004) İşletmelerde duygusal zekanın üst kademe yöneticiler ile astları arasındaki çatışmalar üzerindeki etkileri. Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.

Akıncı Vural ZB, Coşkun G (2007) *Örgüt kültürü: iletişim, liderlik, motivasyon, bağlılık, performans açısından değerlendirme* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).

Akıncı Vural ZB, Coşkun G (2011) Kurumsal sosyal sorumluluk ve etik. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi* 1(1): 61-87.

Akkaya G (2020) Kadınlar süper ligi'nde oynayan basketbolcularda duygusal sermayenin iş ve yaşam doyumuna etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

Aksulu Köse A, Güçlü N (2018) Özel okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi* 5(3): 241-252.

Alkaya BD (2018) Dokunma ihtiyacı ve yazılı bilginin psikolojik sahiplik üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Alqarni S (2016) Linking organizational health in jeddah secondary schools to students' academic achievement. *Educational Research and Reviews* 11(7): 328-338.

Altıntaş M (2019) Örgütsel sağlık ve erdemli raporlama (whistleblowing) arasındaki ilişkinin araştırılması: eğitim ve sağlık kuruluşları örneği. Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kırşehir.

Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E (2005) *Uygulamalı, S.B.A.Y.S.* (Sakarya Kitabevi, Geliştirilmiş 4. Baskı, Adapazarı).

Andrew Y (2015) 'I'm strong within myself': gender, class and emotional capital in childcare. *British Journal of Sociology of Education* 36(5): 651-668.

Ardıç K, Polatçı S (2007) İşgören refahı ve örgütsel etkinlik kavramlarına bütüncül bir bakış: örgüt sağlığı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 21(1): 137-154.

Arıkan E (2011) Örgüt sağlığının iş tatmini üzerine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.

Arıkan Saltık I (2016) *Postmodern Örgütlerde Güncel Davranışsal Konular*, editör: Soner Taslak, Birgül Çiftçi. (Beta Yayıncılık, 1.Baskı İstanbul).

Arshad A, Abbasi S (2014) Impact of spiritual leadership on organizational outcomes in police department of pakistan: moderating role of psychological ownership. *Science International Lahore Jul/Aug 26(3)*: 1271-1276.

Asatryan VS, Oh H (2008) Psychological ownership theory: an exploratory application in the restaurant industry. *Journal of Hospitality Tourism Research 32(3)*: 363-386.

Ashforth BE, Humphrey RH (1995) Emotion in the workplace: a reappraisal. *Human Relations 48(2)*: 97-125.

Avey JB, Avolio BJ, Crossley CD, Luthans F (2009) Psychological ownership: theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior 30(2)*: 173-191.

Avey JB, Wernsing TS, Palanski ME (2012) Exploring the process of ethical leadership: the mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics 107(1)*: 21-34.

Ay G (2018) Duygusal sermayenin işten ayrılma niyeti ve özdeşleşme üzerine etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi. Doktora Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep.

Ay G, Çelik M (2017) İşletmelerde sermaye kavramına yeni bir yaklaşım: duygusal sermaye. *Gaziantep University Journal of Social Sciences 16(3)*: 628-645.

Aydın M (2013) *Eğitimde Örgütsel Davranış* ( Gazi Kitabevi, Ankara).

Ayduğ D (2014) İlkokulların örgüt sağlığı ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eskişehir.

Ayhan U (2010) Öğrenen örgütler ve kamu kuruluşları. *Sayıştay Dergisi Danışma Kurulu* (76): 77-99.

Ayrıçay Y, Kalkan G (2013) Sahiplik yapısı ve temsilcilik teorisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 3(2): 153-174.

Bacak B, Yiğit Y (2010) İşe devamsızlığın nedenleri, ekonomik sonuçları ve azaltılması için alınması gereken önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5(1): 29-44.

Balcı A (2002) *Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama* (Pegem-A Yayıncılık, Ankara).

Bar-On R (2005) The impact of emotional intelligence on health and wellbeing. *Perspectives in Education* 23(1): 29-50.

Baron RM, Kenny DA (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173- 1182.

Basım N, Beğenirbaş M (2012) Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Journal of Management & Economics* 19(1): 77-90.

Başar İ (2011) Örgütsel sağlık: İzmir’de bir belediyede araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Manisa.

Başaran İE (2004) *Yönetimde İnsan İlişkileri* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).

Bekmezci M, Yıldız B (2019) Babacan liderlik psikolojik sahipliği nasıl etkilemektedir? Kolektif şükranın aracı rolü. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 35(1): 309-324.

Belk RW (1989) Extended self and extending paradigmatic perspective. *Journal of Consumer Research* 16(1): 129-132.

Bellack J (1999) Emotional intelligence: a missing ingredient?. *Journal of Nursing Education* 38(1): 3-4.

Berberoğlu G, Besler S, Tonus HZ (1998) Örgüt kültürü: Anadolu üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi örgüt kültürü araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14(1): 29-52.



Biçkes DM (2016) Psikolojik sahiplenme ile rol ötesi davranışlar arasındaki ilişki: örgüt temelli özsaygının aracılık etkisi. *IV. Örgütsel Davranış Kongresi*, Adana, Kasım 4-5.

Brown G, Crossley C, Robinson SL (2014) Psychological ownership, territorial behavior, and being perceived as a team contributor: the critical role of trust in the work environment. *Personnel Psychology* 67(2): 463-485.

Brown G, Lawrence TB, Robinson SL (2005) Territoriality in organizations. *Academy of Management Review* 30(3): 577-594.

Brown G, Pierce JL, Crossley C (2014) Toward an understanding of the development of ownership feelings. *Journal of Organizational Behavior* 35(3): 318-338.

Buluç B (2008) Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 6(4): 571-602.

Büyükyılmaz O, Yurdasever E, Horuzoğlu K (2018) A research on determination of the organizational health perceptions of the employees working in Kardemir Inc. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi* 7(14): 60-79.

Can H (1992) *Organizasyon ve Yönetim* (Adım Yayıncılık, Ankara).

Candea D, Candea R (2010) Emotional capital for building sustainable business performance. *In Proceedings of the 2nd European Conference on Intellectual Capital: ISCTE Lisbon University Institute Lisbon, Portugal, Academic Conferences Limited, March: 180-188.*

Caruso D, Salovey P (2004) *The Emotionally Intelligent Manager: How To Develop And Use The Four Key Emotional Skills Of Leadership* (Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, CA).

Chia CG, Qu H (2008) Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach. *Tourism Management* (29): 624-636.

Cohen M, Cohen J (2009) *US. Patent No. 7,627,334*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.

Cottingham M (2013) Men who care: How organizations and individuals negotiatemasculinity, emotional capital, and emotion practice in nursing Unpublished doctoral dissertation. The Graduate Faculty of the University of Akron.

Crawford M (2007) Emotional coherence in primary school headship. *Educational Management Administration and Leadership* 35(4): 521–534.

Çakar U, Arbak Y (2004) Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu zekâ ilişkisi ve duygusal zekâ. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6(3): 23-48.

Çelikyay M (2019) Duygusal emek kavramı, öncülleri ve sonuçları: proje takımları üzerinde bir araştırma. Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Çokluk Ö, Şekercioğlu G, Büyüköztürk Ş (2010) *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları* (Pegem Akdemi, Ankara).

Çoruk A (2012) Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları. Doktora tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Çanakkale.

Dawkins S, Tian AW, Newman A, Martin A (2017) Psychological ownership: a review and research agenda, *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav* 38(2): 163–183.

Demir M (2019) Örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisi: Afyonkarahisar'daki otel işletmeleri üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.

Demirkaya H, Şimşek Kandemir A (2014) 21. Yüzyılın anahtar rekabet faktörü olan psikolojik sahiplenme üzerine bir işletme incelemesi. *Çalışma Dünyası Dergisi* 2(3): 7-21.

Derin N (2018) Kuruma duyulan psikolojik sahiplenme ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide sanal kaytarmanın düzenleyici rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 36(1): 63-81.

Dinçer Ö, Fidan Y (1996) *İşletme Yönetimi* (Beta Yayınları, İstanbul).

Dinçer Ö, Fidan Y (2012) *İşletme Yönetimine Giriş* (Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul).

Direkçi E (2015) Duygusal Sermaye, Unpublished Working Paper, Aralık, [https://www.Researchgate.Net/Publication/301302089\\_Duygusal\\_Sermaye](https://www.Researchgate.Net/Publication/301302089_Duygusal_Sermaye) (27.Nisan.2020).

Dirgen N (2019) Örgütsel nepotizm ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolü: bankacılık sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.

Doğan A, Bozkurt S (2008) İstanbul ilindeki beş yıldızlı otellerin örgütsel sağlık durumlarının işgörenlerin algıları ile ölçümüne yönelik bir araştırma. *Yönetim Dergisi* 19(60): 61-73.

Doğan S, Şahin F (2007) duygusal zekâ: Tarihsel gelişimi ve örgütler için önemine kavramsal bir bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16(1): 231-252.

Dönmez B, Korkmaz M (2011) Örgüt kültürü-örgütsel iklim ve etkileşimleri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi* 2(1): 169-186.

Duran T (2019) Yüksek performansa dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının psikolojik sahiplik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, İstanbul.

Efil İ (2007) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (Alfa Aktüel Yayınları, Bursa).

Ekber Ş, Memmedova M (2017) Azerbaycan'da bankacılık sektörü çalışanlarının sahiplik duygusu analizine yönelik bir çalışma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* 6(2): 97-114.

Ekinci S (2018) Profesyonel öğrenme topluluğu, psikolojik sahiplenme ve bağlamsal performans arasındaki ilişki. Doktora Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Bolu.

Emhan A (2005) Organizasyon sağlığı ve iş örgütlerinde bir uygulama. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.

Erbil AB (2017) Örgüte güven, örgütsel değişim ve örgüt içi iletişimin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi üzerinde bir araştırma. Doktora Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erigüç G, Balçık PY (2007) Öğrenen örgüt ve hemşirelerin değerlendirmelerine yönelik bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 10(1): 75-106.

Ertuş G, Töre E (2016) Örgüt içi iletişim beceri düzeylerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 14(3): 85-100.

Ertekin Y (1978) Örgüt iklimi. *Amme İdaresi Dergisi* 11(2): 16-35.

Eryılmaz İ, Altın Gülova A (2017) Örgüt ikliminin, algılanan örgütsel politika üzerine etkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 15(4): 155-175.

Fineman S (Ed.) (2009) *The Emotional Organization: Passions and Power*. (Blackwell Publishing, Australia).

Fomby TB, Guilkey DK (1978) On choosing the optimal level of significance for the Durbin-Watson test and the Bayesian alternative. *Journal of Econometrics* 8(2): 203-213.

Fraser K, Kemp S (2012) Effects of employee governance and operational control on psychological ownership and perceived justice. *New Zealand Journal of Psychology* 41(3): 13-20.

Garda B (2011) Örgütsel sağlık kriterlerinin kurumsal boyutta incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi* 14(1-2): 269-292.

Gem Z (2018) Duygu farkındalığı ve duygu mitlerine yönelik ölçüm araçlarının ve duygu düzenlemeye yönelik bütünsel bir müdahale programının geliştirilmesi: bir ön değerlendirme. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, İzmir.

Gendron B (2007) Emotional capital and older workers learning and transfer of knowledge management: "toward a better ageing, working and learning together". *Human Resource Development Research & Practice across Europe*, UFHRD, Oxford, July 1-15.

Gillies V (2006) Working class mothers and school life: Exploring the role of emotional capital. *Gender and Education* 18(3): 281-293.

Goleman D (1996) *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*, çev. B. Seçkin Yüksel. (Varlık Yayınları, İstanbul)

Goleman D (2000) *İş Başında Duygusal Zeka*, çev. Handan Balkara. (Varlık Yayınları, 2. Basım, İstanbul)

Gorsuch RL (1974) *Factor Analysis*, Philadelphia: WB Saunders Company.

Gök S (2009) Çalışma yaşamının önemli bir sorunu: örgütsel stres. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 27(2): 429-448.

Göksel AB (1994) *Halkla İlişkiler* (Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını, İzmir).

Gujarati DN (2009) *Basic Econometrics* (Tata McGraw-Hill Education, New Delhi).

Güçlü N (2001) Stres yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 21(1): 91-109.

Gül H (2007) İş stresi, örgütsel sağlık ve performans arasındaki ilişkiler: bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi* 9(13): 318-332.

Gül H, İnce M, Korkmaz O (2014) Çalışma yaşamında duygusal zeka ve bireylerin duygusal zeka düzeylerini kullanabilme becerileri üzerine bir araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11(1): 30-49.

Gül İ (2018) Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık ve örgütsel değişime açıklığın örgüt sağlığı üzerindeki etkisi: Afyonkarahisar il merkezi hastanelerinde bir araştırma. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.

Gül İ, Tüfekçi N (2019) Örgütsel bağlılık ve örgütsel değişime açıklığın örgüt sağlığı üzerindeki etkisi: Afyonkarahisar'daki sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi* 7(18): 1-23.

Gül Öztürk D (2019) Zihinsel iş yükü ve örgüt sağlığı ilişkisi üzerine nitel bir çalışma: araştırma üniversiteleri örneği. Doktora Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Samsun.

Güngör M (2009) Duygusal emek kavramı: Süreci ve sonuçları. *Kamu-İş Dergisi* 11(1): 167-184.

Gürkan FB (2006) İlköğretim okullarının örgütsel sağlık düzeyi (Polatlı ilçesi örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.

Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE, Tatham RL (2006) *Multivariate Data Analysis* (Vol. 6). Pearson Prentice Hall. *Upper Saddle River, NJ*.

Halis M, Uğurlu ÖY (2008) Güncel çalışmalar ışığında örgüt iklimi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources* 10(2): 101-123.

Han TS, Chiang HH, Chang A (2010) Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management* 21(12): 2218-2233.

Hasanoğlu M (2004) Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi. *Sayıştay Dergisi* 52(5): 43-60.

Hayes AF (2017) What's Coming in PROCESS v3.0, [www.processmacro.org](http://www.processmacro.org) (Erişim tarihi: 09.06.2020).

Hayta AB (2007) Çalışma ortamı koşullarının işletme verimliliği üzerine etkisi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (1): 21-41.

Heidarie A, Askary P, Saedi S, Gorjian B (2012) Relationship between quality of work life, organizational health and commitment with job satisfaction. *Life Science Journal* 9(3): 2300-2306.

Helvacı MA (2008) Örgüt geliştirme üzerine kavramsal bir inceleme. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 1(2): 173-183.

Henson RK, Roberts JK (2006) Use of exploratory factor analysis in published research: common errors and some comment on improved practice. *Educational and Psychological measurement* 66(3): 393-416.

Hırlak B, Çiçeklioğlu H, Taşlıyan M (2018) İşe yabancılaşma ile örgütsel sağlık ilişkisi: sağlık sektöründe bir alan araştırması. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi* 22(2): 245-267.

Hoeness S, Kamal A (2015) An emotional ownership perspective on the dynamics of role conflicts and relationship conflicts within family businesses. Dissertation Master's Thesis. Jönköping University, Jönköping International Business School, Jönköping.

Hoy WK, Hannum JW (1997) Middle school climate: an empirical assessment of organizational health and student achievement. *Educational Administration Quarterly* 33(3): 290-311.

Hoy WK, Tarter CJ, Kottkamp RB (1991) Open Schools, Healthy Schools: Measuring Organizational Climate (Corwin Press/ Sage Publications, Newbury Park, CA). [http://www.waynehoy.com/open\\_schools.html](http://www.waynehoy.com/open_schools.html) (Erişim tarihi: 09 Kasım 2019).

Huy Q, Shipilov A (2012) The key to social media success within organizations. *MIT Sloan Management Review* 54(1): 73-82.

Işık M, Uçar Z (2019) İş tatmini psikolojik sahiplenme ilişkisinde lider üye etkileşiminin düzenleyicilik etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 21(4): 1119-1145.

İşcan ÖF, Timuroğlu MK (2007) Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 21(1): 119-135.

Jussila I, Tarkiainen A, Sarstedt M, Hair JF (2015) Individual psychological ownership: concepts, evidence, and implications for research in marketing. *Journal of Marketing Theory and Practice* 23(2): 121-139.

Kalyoncuoğlu S (2018) Algılanan kontrolün psikolojik sahiplenmeye etkisinde maksimum fiyatı ödeme istekliliğinin düzenleyici rolü: Mercedes marka otomobil kullanıcıları üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 10(3): 974-994.

Karadağ E, Baloğlu N, Korkmaz, T, Çalışkan N (2008) Eğitim kurumlarında örgüt iklimi ve örgüt etkinlik algısı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)* 9(3): 63-71.

Karadal H, Akyazı TE (2015) Psikolojik sahiplenme ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişkinin analizi üzerine Aksaray ilinde bir araştırma. 3. *Örgütsel Davranış Kongresi Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat*, 111-116.

Karagüzel ES (2012) Örgüt sağlığının örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi (bir devlet üniversitesi örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Karcıoğlu F (2001) Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 15(1-2): 265-283.

Kaur D, Sambasivan M, Kumar N (2013) Effect of spiritual intelligence, emotional intelligence, psychological ownership and burnout on caring behaviour of nurses: a cross-sectional study. *Journal of Clinical Nursing* (22): 3192-3202.

Kaya FŞ (2019) Öz-duyarlılık, dönüşümcü-etkileşimci liderlik ile psikolojik sahiplik arasındaki ilişki: öğretmenler üzerine bir çalışma. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2(2): 17-26.

Kemer E, Aslan Z (2017) Örgütsel adaletin örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü: Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 9(2): 440-460.

Kemer E (2017) Örgütsel adaletin örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü: Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinde bir araştırma. Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.

Kervancı F (2008) Büro çalışanlarının duygu yönetimi yeterlilik düzeylerinin geliştirilmesinde duygu yönetimi eğitimi programının etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

Kline P (1979) *Psychometrics and Psychology* (London: Academic Press).

Koçak A, Kayıklık H (2019) Duygular bağlamında din duygusu ve dinî duygular. *Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi (Çüifd)* 19(2): 685-713.

Korkmaz AK (2018) Duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerine etkisinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Genel İşletmecilik Yüksek Lisans Programı İstanbul.

Korkmaz M (2007) Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Educational Administration: Theory and Practice* (49): 57-91.



Korkmaz M (2011) İlköğretim okullarında örgütsel iklim ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Educational Administration: Theory and Practice* (1): 117-139.

Kotbaş S (2018) Örgütsel erdemlilik ile örgütsel sağlık arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rize.

Kotbaş S, Kahveci G (2019) Örgütsel erdemlilik ile örgütsel sağlık arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi* (27): 617-652.

Köse AA (2018) Özel okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Köseoğlu MA, Karayormuk K (2009) Örgüt sağlığı nedir: yöneticiler arasında görüş farklılığı var mıdır? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 23(2): 175-193.

Kunnanatt JT (2004) Emotional intelligence: The new science of interpersonal effectiveness, *Human Resource Development Quarterly* 15(4): 489-495.

Kurgun A, Bağırhan D (2013) Rekabetçi değerler yaklaşımı ile örgütsel etkinliğin belirlenmesinde örgütsel sağlığın rolü: İzmir ili merkezindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 15(3): 477-510.

Kurum G (2013) Trakya Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt sağlığı algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Edirne.

Lerner JS, Tetlock PE (1999) Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin* 125(2): 255-275.

Litwinski L (1947) The psychology of mine. *Philosophy* 22(83): 240-251.

- Liu CC, Chen SY Liao, CH (2015) The relationships among emotional capital, job satisfaction and organizational citizenship behavior: a cross-level analysis. *Chiao Da Management Review* 35(1): 1-24.
- Liu J, Wang H, Hui C, Lee C (2012) Psychological ownership: how having control matters. *Journal of Management Studies* 49(5): 869-895.
- Lyden JA, Klingele WE (2000) Supervising organizational health. *Supervision* 61(12): 3-6.
- Mammadov O (2019) Çalışanların duygusal zekaları ile duygusal emek stratejileri arasındaki ilişki: hizmet sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Samsun.
- Marks SJ, Davis J (2012) Does user participation lead to sense of ownership for rural water systems? evidence from Kenya. *World Development* 40(8): 1569-1576.
- Mayer JD, Caruso DR, Salovey P (2000) Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Elsevier Science* 27(4): 267-298.
- Mayer JD, Salovey P, Caruso D (2000) Models of emotional intelligence. In *RJ Sternberg (Ed) Handbook Of Intelligence*: 396-420, (Cambridge University Pres, New York, NY, US).
- Mayhew MG, Ashkanasy NM, Bramble T, Gardner J (2007) A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings. *The Journal of Social Psychology* 147(5): 477-500.
- McHugh M, Humphreys P, McIvor R (2003) Buyer-supplier relationships and organizational health. *Journal of Supply Chain Management* 39(1): 15-25.
- McIntyre N, Srivastava A, Fuller JA (2009) The relationship of locus of control and motives with psychological ownership in organizations. *Journal of Managerial Issues* 21(3): 383-401.
- Md-Sidin S, Sambasivan Mu, Nanthini M (2010) Impact of psychological ownership on the performance of business school lecturers, *Journal of Education For Business* (85): 50-56.
- Mengenci C (2015) İş tatmini, duygusal emek ve tükenmişlik ilişkilerinin belirlenmesi. *Ege Academic Review* 15(1): 127-139.

Miles MB (1965) *Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground* der: Carlson, RO, Gallaher, A, Miles, MB, Pellegrin RJ, Rogers EM, *Change Processes in the Public Schools*, The Center of the Advanced Study of Educational Administration, (University of Oregon Press, Oregon). <https://eric.ed.gov/?id=ED014123>

Miller RL, Griffin MA, Hart PM (1999) Personality and organizational health: the role of conscientiousness. *Work & Stress* 13(1): 7-19.

Mohammadisadr M, Seyyedali S, Azizollah A (2012) Relationship between managers' performance and organizational health. *International Education Studies* 5(3): 228-234.

Mollaoglu M, Fertelli TK, Tuncay FÖ (2010) Hastanede çalışan hemşirelerin çalışma ortamlarına ilişkin algılarının değerlendirilmesi. *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi* 5(15): 17-30.

Murphy LR, Cooper CL (2000) *Healthy and Productive Work: An International Perspective* 1th Edition, Taylor & Francis Inc, London.

Mustafa M, Martin L, Hughes M (2016) Psychological ownership, job satisfaction, and middle manager entrepreneurial behavior. *Journal of Leadership, Organizational Studies* 23(3): 272-287.

Mykhaylenko M (2011) Organization's emotional capital and empowerment. Master's Thesis, Lund University Department of Service Management, Helsingborg.

Naktiyok A (2007) Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 21(2): 211-230.

Newman M, Purse J, Smith K, Broderick J (2015) Assessing emotional intelligence in leaders and organisations: reliability and validity of the emotional capital report (ECR). *Australasian Journal of Organisational Psychology* 8(6): 1-15.

Newman M, Smith KH (2014) Emotional intelligence and emotional labour: A comparison study using the emotional capital report (ECR). *Education and Society* 32(1): 41-62.

Ng TW, Sorensen KL, Eby LT (2006) Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 27(8): 1057-1087.

Nunnally JC (1978) *Psychometric Theory*. Second Edition. (New York: McGraw Hill Inc.).

O'driscoll MP, Pierce JL, Coghlan AM (2006) The psychology of ownership: work environment structure, organizational commitment, and citizenship behaviors. *Group Organization Management* 31(3): 388-416.

O'Reilly C (2002) The wrong king of "ownership". *Copyright (2002) EBSCO publishing*. Sept/Oct.

Olckers C (2013) Psychological ownership: development of an instrument. *SA Journal of Industrial Psychology* 39(2): 1-13.

Olckers C, Du Plessis Y (2012) Psychological ownership: a managerial construct for talent retention and organisational effectiveness. *African Journal of Business Management* 6(7): 2585-2596.

Onay M (2011) Çalışanın sahip olduğu duygusal zekasının ve duygusal emeğinin görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış* 11(4): 587-600.

Oral L, Köse S (2011) Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16(2): 463-492.

Ordu A, Tanrıoğen A (2013) İlköğretim okullarında örgütsel yapı ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 33(1): 93-106.

Ötken A (2015) Algılanan örgütsel destek ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel adaletin rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 33(2): 113-140.

Özdemir A (2006) Öğretmenlerin okullarını örgüt sağlığı açısından değerlendirmeleri (İzmir ili Bornova ilçesi örneği). Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Denizli.

Özdemir S (2000) *Eğitimde Örgütsel Yenileşme* (Pegem A Yayıncılık, Ankara).

Özsoy İ (2006) Entelektüel sermayenin ölçülmesi ve İmkb'de işlem gören tekstil firmalarına uygulanması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.

Pierce JL, Jussila I (2010) Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior* 31(6): 810-834.

Pierce JL, Jussila I (2011) *Psychological Ownership and the Organizational Context: Theory, Research Evidence, and Application* (Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK).

Pierce JL, Kostova T, Dirks KT (2001) Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review* 26(2): 298-310.

Pierce JL, Kostova T, Dirks KT (2003) The state of psychological ownership: integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology* 7(1): 84-107.

Pierce JL, O'driscoll MP, Coghlan AM (2004) Work environment structure and psychological ownership: the mediating effects of control. *The Journal of Social Psychology* 144 (5): 507-534.

Pirkkalainen H, Pawlowski JM, Bick M, Tannhäuser AC (2018) Engaging in knowledge exchange: the instrumental psychological ownership in open innovation communities. *International Journal of Information Management* 38(1): 277–287.

Polatçı S, Ardıç K, Kaya A (2008) Akademik kurumlarda örgüt sağlığı ve örgüt sağlığını etkileyen değişkenlerin analizi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15(2): 145-161.

Recepoglu E (2011) Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin mizah tarzları ile öğretim liderliği davranışları ve okulun örgütsel sağlığı arasındaki ilişki. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

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

Saltık I, Asunakutlu T (2016) Duygusal emek ve kültür: Konaklama sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 8(14): 109-132.

Sandıkçı M, Vural T, Zorlu Ö (2015) Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine etkileri: Afyonkarahisar ilinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 13(25): 161-200.

Schuyler KG (2004) The possibility of healthy organizations: Toward a new framework for organizational theory and practice. *Journal of Applied Sociology* (2): 57-79.

Seçer HŞ (2005) Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* (50): 813-834.

Shirali M, Feizi M, Alipour H (2013) Studying the relationship between organizational health and organizational commitment (Case Study: Mehr Housing Cooperative Companies in Shoushtar City). *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)*1(9): 45-53.

Sökmen A, Yazıcıoğlu İ (2005) Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (1): 1-19.

Söylemez MS (2012) *Duygusal Sermaye* (Final Kültür Sanat Yayınları, İstanbul).

Staff G (2001) Emotional intelligence: The missing piece. *Edutopia: What Works in Public Education*. Copyright (2005), The George Lucas Educational Foundation, All Rights Reserved: 1-2.

Suiçer M (2016) Otantik liderlik davranışının örgüt sağlığı üzerindeki etkisi: otel işletmelerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.

Şenel B (2012) Devamsızlık nedenleri ve maliyetinin araştırılması. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi* (3): 1-17.

Tabak B, Şahin F, Tabak H (2018) İlköğretim kurumu öğretmenlerinin işkoliklik düzeyleri ile örgüt sağlığına ilişkin algıları arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 19(3): 610-621.

Taheri HM, Rezayi S (2016) Study of emotional capital (feelings of happiness and empowerment) and its role on the development of organizational goals Pars Jame Jam civil Company. *Scinzer Journal of Humanities* 2(3): 16-19.

Taymaz H (2011) *Okul yönetimi: ilköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için* (Pegem A Yayıncılık, Ankara).

Topaloğlu M, Kara D (2004) Örgütsel kültürün yöneticilerin yönetsel davranışları üzerindeki etkileri (A grubu seyahat acentelerinde bir uygulama). *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 2(1): 1-19.

Tozkoparan G (2013) Beş faktör kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzlarına etkisi: yöneticiler üzerinde bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 9(2): 189-231.

Töremen F, Çankaya İ (2008) Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi* 1(1): 33-47.

Tunçel Ö, Taslak S (2016) *Postmodern Örgütlerde Güncel Davranışsal Konular*, editör: Soner Taslak, Birgül Çiftçi. (Beta Yayıncılık, 1.Baskı İstanbul).

Tutar H (2009) *Örgütsel İletişim* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

Tutar H (2010) İşgören yabancılaşması ve örgütsel sağlık ilişkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 65(1): 175-204.

Tutcu A (2018) Duygusal sermayenin iş ve yaşam doyumu üzerine etkisine ilişkin duyusal iyilik algısının aracılık etkisi. Doktora Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep.

Tutcu A, Çelik M (2018) Çalışanların duygusal sermayelerinin iş doyumu üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 11(55): 868-880.

Uçar Z (2015) Kontrol algısı-psikolojik sahiplenme ilişkisi üzerinde algılanan aşırı vasıflılığın düzenleyicilik etkisi. *International Journal of Applied Business and Management Studies* 1(1): 40-58.

Uçar Z (2017) Psikolojik sahiplenme: örgütsel alana ilişkin bir model önerisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 32(1): 167-200.

Uçar Z (2018) Psikolojik sahiplik olgusunu örgütsel düzlemde ölçmek için ölçek geliştirme çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research-Turk* 10(3): 640-654.

Uçar Z, Erçelik MA (2017) Küreselleşme bağlamında başarılı bir toplam kalite yönetimi için psikolojik sahiplenme ve iç girişimciliğin rolü: kuramsal bir analizi, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6(2): 158-176.

Unutkan GA (1995) *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü* (Türkmen Kitabevi, İstanbul).

Ural A (2001) Yöneticilerde duygusal zekanın üç boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3(2): 210-211.

Ural AK, Kılıç İ (2005) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* (Detay Yayıncılık, Ankara).

Ülgen H, Mirze SK (2018) *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (Beta Yayıncılık, İstanbul).

Üngüren E (2008) Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 1(5): 880-909.

Ünlü M (2011) Örgüt sağlığı algısının çalışma yaşamı kalitesi üzerine etkisi: İzmir ili Gaziemir ilçesindeki ortaöğretim kurumları uygulaması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.

Valentine S, Varca P, Godkin L, Barnett T (2010) Positive job response and ethical job performance. *Journal of Business Ethics* (91): 195-206.

Van Dyne L, Pierce JL (2004) Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 25(4): 439-459.

Varol M (1989) Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 44(1): 195-222.

Vural T (2013) Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerindeki etkisi: Afyonkarahisar ilinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Afyon



Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.

Wagner SH, Parker CP, Christiansen ND (2003) Employees that think and act like owners: effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness. *Personnel Psychology* 56(4): 847-871.

Walkey FH, Welch GW (2010) *Demystifying factor analysis: How it works and how to use it*. Xlibris Corporation.

Xu Z, Jiménez FR (2016) Emotional Capital: The Missing Link Between Social Media Usage and Customer Relationship Performance. *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*, Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht London, 859-860.

Yağmurlu A (1997) Örgüt kültürü: tanımlar ve yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* 52(1): 717-724.

Yeşil Ü, Bancar A, Budak G (2015) Psikolojik sahiplik kavramına ilişkin bir literatür incelemesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 16(2): 59-82.

Yıldırım C (2006) Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi (Ankara ili örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bilim Dalı, Ankara.

Yıldız B (2016) *Postmodern Örgütlerde Güncel Davranışsal Konular*, editör: Soner Taslak, Birgül Çiftçi. (Beta Yayıncılık, 1.Baskı İstanbul).

Yurdakavuştu Y (2012) İlköğretim öğrencilerinde duygusal zekâ ve sosyal beceri düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.

Yürür S, Ünlü O (2011) Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources* 13(2): 83-103.

Zembylas M (2007) Emotional capital and education: Theoretical insights from Bourdieu. *British Journal of Educational Studies* 55(4): 443-463.

Zhao Q, Chen CD, Wang JL (2016) The effects of psychological ownership and TAM on social media loyalty: an integrated model. *Telematics and Informatics* 33(4): 1-43.

Zincirkıran M (2016) Örgütsel sağlık, hizmet kalitesi ve sağlıkta hizmet kalitesi üzerine etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Zorel Fİ (2009) Örgüt sağlığını tehdit eden bir olgu olarak psikolojik şiddetin (mobbing) engellenmesinde örgüt içi iletişimin rolü. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, İzmir.

Zwick WR, Velicer WF (1986) Comparison of five rules for determining the number of components to retain. *Psychological Bulletin* 99(3): 432.



## EKLER

### EK-1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “**Örgüt Sağlığının Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisi: Duygusal Sermayenin Düzenleyici Rolü**” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Doç. Dr. Metin KAPLAN**

Tez Danışmanı

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

**Yasemin HOCAOĞULLARI**

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Aşağıda konaklama işletmeleri ve çalışanları açısından örgüt sağlığı, psikolojik sahiplenme ve duygusal sermaye ile ilgili bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen ifadelere katılma derecenizi kutucuklara “X” işareti koyarak belirtiniz.**

<b>ÖRGÜT SAĞLIĞI</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum (1)</b>	<b>Katılmıyorum (2)</b>	<b>Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum (3)</b>	<b>Katılıyorum (4)</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum (5)</b>
1.Yöneticiler/Şefler ve çalışanlar arasında sık iletişim kurulması teşvik edilir.					
2.Department/Bölümler arasındaki iletişim açık ve kolaydır.					
3.Çalışanlar, organizasyondaki karar alma sürecinde uygun bir şekilde dahil edilirler.					

4.Çalışanlar, nerede çalıştıklarını dışarıdaki insanlara söylemekten gurur duyarlar.					
5.Organizasyonda çalışanlar arasında güvene dayalı bir ortam mevcuttur.					
6.Organizasyon çalışanlarının moral düzeyi yüksektir.					
7.Çalışanların iş yapma isteği (motivasyonu) yüksektir.					
8.Organizasyon çalışanları arasında arkadaşça bir ortam vardır.					
9.Organizasyon kayda değer bir üne sahiptir.					
10.Çalışanlar, işletmenin toplumdaki itibarını arttırıcı faaliyetlerde bulunurlar.					
11.Çalışanlar, kurallara uygun (etik) bir şekilde davranırlar.					
12.İşletmede etik kurallar/kodlar yazılı olarak belirtilmiştir.					
13.Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler.					
14.Başarı, yöneticiler/şefler tarafından uygun bir şekilde takdir edilir.					
15.İşletmede belirlenen hedeflere genellikle ulaşılr.					
16.Çalışanlar, organizasyonel hedefleri tanımlayabilirler.					
17.Yöneticiler/şefler, örgütün yararına olacak şekilde hareket ederler.					
18.Yöneticiler/şefler, arkadaş canlısı ve ulaşılabilirlerdir.					
19.Çalışanların eğitim ve gelişimi için bir bütçe mevcuttur.					
20.Örgütte kaynaklar adil bir şekilde paylaşılmaktadır.					

<b>PSİKOLOJİK SAHİPLENME</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum (1)</b>	<b>Kısmen Katılmıyorum (2)</b>	<b>Kararsızım (3)</b>	<b>Kısmen Katılıyorum (4)</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum (5)</b>
1.Çalıştığım işletmeyi benimmiş gibi hissediyorum.					
2.Bu işletme için çalışan birçok kişi bu işletmeyi kendilerininmiş gibi hissediyor.					
3.Bu işletme için çok yüksek düzeyde sahiplik hissediyorum.					
4.Bu işletmenin benim işletmem olduğunu hissediyorum.					
5.Bu işletme bizim işletmemizdir.					
6.Bu işletme çalışanlarının çoğu işletmeyi sahiplenmiştir.					
7.Bu işletmeyi sahiplenmek benim için zor. (R)					

<b>DUYGUSAL SERMAYE</b>	<b>Kesinlikle beni ifade etmiyor (1)</b>	<b>Nadiren beni ifade ediyor (2)</b>	<b>Ara sıra beni ifade ediyor (3)</b>	<b>Çoğunlukla beni ifade ediyor (4)</b>	<b>Tamamen beni ifade ediyor (5)</b>
1.Kim olduğumu, ne yaptığımı ve neye sahip olduğumu kolayca değerlendirebilirim.					
2.Beceri ve yeteneklerime güvenirim.					
3.Birçok durumda kendimden eminim.					
4.Kendimi olduğum gibi kabul ediyorum, beğeniyorum.					
5.Bazen diğer insanları anlamak benim için zor gelir. (R)					
6. Diğerlerinin hissettiklerine karşı duyarlıyım.					
7.Bir karar vermeden önce diğerlerinin içinde bulunduğu durumları ve neler hissettiklerini dikkate alırım.					
8.Başkalarını incitmemek için özen gösteririm.					
9.Diğerlerinin duygularını anlama konusunda iyiyimdir.					
10.İnsanlar beni “iyi bir dinleyici” olarak tanırlar.					
11.Davranışımın diğer insanlar üzerindeki etkisini anlayabilirim.					
12.Duygularımın farkındayım.					
13.İnsanlarla birebir ilişki kurmakta zorlanırım. (R)					
14.Yeni durumlara kolayca adapte olurum.					
15.Arzu ettiğim kadar öz güvenim yok. (R)					
16.Bir olayda zorluklarla karşılaşsam da, başarılı olabileceğim konusunda kendimden eminimdir.					
17.Bazen insanlara karşı soğuk (mesafeli) durmayı tercih ederim. (R)					
18.Kendi düşüncemi savunmak yerine diğerlerinin görüşünü kabul etme eğilimindeyim. (R)					
19.Düşüncelerimi diğerlerine aktarmakta zorluk çekerim. (R)					
20. Stresli durumlarda duygusal davranırım. (R)					
21.Ben baskı altındayken, bu durum diğer insanlar tarafından açıkça fark edilir. (R)					
22.Endişemi yönetmekte çok zorlanırım. (R)					
23.Stresli durumlarda sakin kalabilirim.					
24.Yeni sorumluluklar veya ilave görevler üstlenmeyi severim.					
25.Başarılması zor bir işi almayı severim.					
26.Kolay seçeneği seçmek yerine zorlu hedefler koymayı tercih ederim.					
27.Yeni durumlara çok zorlanmadan adapte olurum.					
28.Hislerimi ifade etmek bana zor gelir. (R)					
29.İnsanlar beni biraz soğuk (mesafeli) bulur. (R)					
30.Hayati, keşfedilmeyi bekleyen fırsatlarla dolu olarak görürüm.					

## B. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz : (...) Erkek (...) Kadın

2. Medeni Durumunuz: (...) Evli (...) Bekâr

3. Eğitim Durumunuz : (...)İlköğretim (...)Lise (...)Meslek Yüksekokulu (...)Fakülte  
(...)Yüksek Lisans/Doktora

4. Yaşınız : .....

5.İşletmedeki pozisyonunuz : .....

6. Sektörde Çalışma Süreniz: (...) 1 yıldan az (...) 1-5 yıl (...) 6-10 yıl (...) 11-15 yıl  
(...) 16-20 (...) 21 yıl ve üzeri

7.İşletmede Çalışma Süreniz: (...) 1 yıldan az (...) 1-5 yıl (...) 6-10 yıl (...) 11-15 yıl  
(...) 16-20 (...) 21 yıl ve üzeri

8.Turizm Eğitimi Aldınız mı? (...) Evet (...) Hayır

9. Otelin Yıldız Sayısı :  3 yıldızlı  4 yıldızlı  5 yıldızlı  Diğer:

**Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.**

## DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKENLİ REGRESYON ANALİZİ ÇIKTILARI

### EK-2: Örgüt Sağlığı ve Psikolojik Sahiplenme İlişkisinde Duygusal Sermayenin Düzenleyici Etkisine Dair SPSS Çıktısı

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

\*\*\*\*\*

Model = 1

Y = PSİSAH

X = ORGUTSAG

M = DUYGSERM

Sample size

337

\*\*\*\*\*

Outcome: PSİSAH

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6992	,4888	,3776	111,3525	3,0000	333,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,3176	,0383	86,5907	,0000	3,2423	3,3930
DUYGSERM	,4869	,0649	7,4984	,0000	,3592	,6146
ORGUTSAG	,5344	,0573	9,3228	,0000	,4216	,6471
int_1	,0838	,0608	1,3780	,1691	-,0358	,2035

Product terms key:

int\_1 ORGUTSAG X DUYGSERM

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0022	1,8989	1,0000	333,0000	,1691

\*\*\*\*\*

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

DUYGSERM	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,5791	,4858	,0579	8,3883	,0000	,3719	,5998
,0000	,5344	,0573	9,3228	,0000	,4216	,6471
,5791	,5829	,0755	7,7211	,0000	,4344	,7315

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.  
Values for dichotomous moderator sarethe two values of the moderator.

\*\*\*\*\*JOHNSON-NEYMANTECHNIQUE\*\*\*\*\*

There are no statistical significance transition points within the observed range of the moderator.

\*\*\*\*\*

Data for visualizing conditional effect of X on Y  
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/ORGUTSAGLİK1 DUYGSERMAYE1 PSİSAHİP1.  
BEGIN DATA.

-,7731	-,5791	2,6601
,0000	-,5791	3,0357
,7731	-,5791	3,4113
-,7731	,0000	2,9045
,0000	,0000	3,3176
,7731	,0000	3,7308
-,7731	,5791	3,1489
,0000	,5791	3,5996
,7731	,5791	4,0503

END DATA.  
GRAPH/SCATTERPLOT=ORGUTSAGLİK1 WITH PSİSAHİP1 BY DUYGSERMAYE1.

\*\*\*\*\*ANALYSIS NOTES AND WARNINGS\*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
ORGUTSAG DUYGSERM

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----



**EK-3: T.C. NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ ETİK KURUL  
KARARI**

