

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PSİKOLOJİK SERMAYE İLE KİŞİLİK BAĞLAMINDA  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE BİR ÖRNEK OLAY**

**DOKTORA TEZİ**

**Ebru YILDIZ**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme**

**Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS**

**MAYIS – 2016**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**PSİKOLOJİK SERMAYE İLE KİŞİLİK BAĞLAMINDA  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE BİR ÖRNEK OLAY**

**DOKTORA TEZİ**

Ebru YILDIZ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 25/05/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS	Kabul	
Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU	Kabul	
Doç. Dr. Nihal SÜTÜTEMİZ	Kabul	
Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN	Kabul	
Yrd. Doç. Dr. Tarık SEMİZ	Kabul	

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Ebru YILDIZ**

**25.05.2016**

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında ilgi, destek ve yardımlarından dolayı değerli tez danışmanım Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS'e;

Tez izleme toplantılarında çalışmama yaptıkları katkılarla tezimin son halini almasında emeği olan hocalarım Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU'na ve Doç. Dr. Nihal SÜTÜTEMİZ'e;

Çalışmamın her aşamasında bilgisi, tecrübesi ve yardımlarıyla çok büyük katkı sağlayan değerli hocam Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN'e;

Yaşamımın her döneminde bana destek olan çok değerli aileme ve sevgili eşim Can YILDIZ'a

en içten ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Ebru YILDIZ**

**25.05.2016**

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLO LİSTESİ.....</b>	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>ix</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>x</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: PSİKOLOJİK SERMAYE.....</b>	<b>9</b>
1.1. Pozitif Psikoloji.....	9
1.1.1. Pozitif Psikolojinin Tanımı ve Önemi.....	9
1.1.2. Pozitif Psikolojinin Tarihsel Gelişimi.....	10
1.1.3. Pozitif Psikolojinin Amacı.....	13
1.1.4. Pozitif Psikolojinin Düzeyleri.....	16
1.2. Pozitif Örgütsel Davranış.....	17
1.2.1. Pozitif Örgütsel Davranışın Tanımı ve Önemi.....	17
1.2.2. Pozitif Örgütsel Davranışın Tarihsel Gelişimi.....	18
1.2.3. Pozitif Örgütsel Davranışın Amacı.....	19
1.2.4. Pozitif Örgütsel Davranışın Özellikleri.....	20
1.2.5. Pozitif Örgütsel Bilim.....	22
1.2.6. Pozitif Örgütsel Bilim İle Pozitif Örgütsel Davranışın Benzer ve Farklı Yönleri.....	23
1.3. Psikolojik Sermaye.....	25
1.3.1. Sermaye Türleri.....	25
1.3.1.1. İnsan Sermayesi.....	26
1.3.1.2. Sosyal Sermaye.....	27
1.3.1.3. Psikolojik Sermaye.....	29
1.3.2. Psikolojik Sermayenin Tanımı ve Önemi.....	29
1.3.3. Psikolojik Sermayenin Özellikleri.....	32
1.3.4. Psikolojik Sermayenin Bileşenleri.....	34
1.3.4.1. Öz-yeterlilik (Self-efficacy).....	35
1.3.4.2. Umut (Hope).....	39

1.3.4.3. İyimserlik (Optimism).....	41
1.3.4.4. Psikolojik Dayanıklılık (Resilience).....	45
1.3.5. Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Benzer ve Farklı Yönleri.....	48
1.3.6. Diğer Potansiyel Psikolojik Sermaye Bileşenleri.....	49
<b>BÖLÜM 2: KİŞİLİK.....</b>	<b>50</b>
2.1. Kişiliğin Tanımı ve Önemi.....	50
2.2. Kişiliğin Üç Yönü.....	53
2.2.1. Karakter.....	54
2.2.2. Mizaç (Huy).....	54
2.2.3. Yetenek.....	55
2.3. Kişiliği Belirleyen Faktörler.....	56
2.3.1. Kalıtsal Faktörler.....	56
2.3.2. Çevresel Faktörler.....	57
2.3.3. Durumsal Faktörler.....	58
2.4. Kişilik Kuramları.....	59
2.4.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı.....	59
2.4.2. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı.....	63
2.4.3. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı.....	65
2.4.4. Karen Horney'in Kişilik Kuramı.....	68
2.4.5. Harry Stack Sullivan'ın Kişilik Kuramı.....	70
2.4.6. Erich Fromm'un Kişilik Kuramı.....	71
2.5. Beş Faktör Kişilik Modeli.....	73
2.5.1. Dışadönüklük (Extraversion).....	77
2.5.2. Özdisiplin (Conscientiousness).....	77
2.5.3. Uyumluluk (Agreeableness).....	79
2.5.4. Nevrotiklik (Neuroticism).....	80
2.5.5. Deneyime Açıklık (Openness to Experience).....	81
<b>BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....</b>	<b>82</b>
3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi.....	82
3.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	84

3.2.1. Tutumsal Bağlılık.....	85
3.2.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	86
3.2.1.2. Kanter'in Yaklaşımı.....	87
3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	87
3.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	88
3.2.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	89
3.2.2. Davranışsal Bağlılık.....	92
3.2.2.1. Becker'in Yaklaşımı.....	93
3.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	94
3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	95
3.3. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri.....	96
3.3.1. Bireysel Faktörler.....	97
3.3.2. İş Deneyimine İlişkin Faktörler.....	100
3.3.3. Örgütsel Yapıya İlişkin Faktörler.....	103
3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	104
3.5. Örgütsel Bağlılık, Psikolojik Sermaye ve Kişilik İlişkileri.....	107
3.5.1. Psikolojik Sermaye ve Kişilik İlişkisi.....	108
3.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Psikolojik Sermaye İlişkisi.....	108
3.5.3. Örgütsel Bağlılık ve Kişilik İlişkisi.....	110

#### **BÖLÜM 4: PSİKOLOJİK SERMAYE İLE KİŞİLİK BAĞLAMINDA**

<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARAŞTIRMASI.....</b>	<b>113</b>
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	113
4.2. Araştırma Konusu İşletmenin Tanıtım Bilgileri.....	114
4.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	114
4.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	115
4.5. Anakütle ve Örneklem Seçimi.....	115
4.6. Veri Toplama Yöntem ve Aracı.....	116
4.7. Verilerin Analizi.....	118
4.7.1. Tanımlayıcı Bilgiler.....	118
4.7.2. Model Değişkenlerine İlişkin Merkezi Eğilim Ölçüleri.....	119
4.7.3. Güvenilirlik Analizi.....	121

4.7.4. Modele İlişkin Değişkenlerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	122
4.7.4.1. Psikolojik Sermaye Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	124
4.7.4.2. Beş Faktör Kişilik Boyutları Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	128
4.7.4.3. Örgütsel Bağlılık Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	135
4.7.5. Modele İlişkin Değişkenlerin Yapısal Eşitlik Modeli Çözümlemeleri.....	138
4.7.5.1. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık Bileşenlerine Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli.....	138
4.7.5.2. Beş Faktör Kişilik Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli.....	140
4.7.5.3. Psikolojik Sermaye İle Beş Faktör Kişilik Boyutları Arasındaki İlişkiye İlişkin Ölçüm Modeli.....	149
4.8. Nicel Araştırma Bulguları.....	153
4.9. İşletme Yöneticilerine Uygulanan Nitel Araştırma ve Bulguları.....	155
<b>SONUÇ.....</b>	<b>166</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>172</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>188</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>194</b>



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b>	: Çalışanların Demografik Özellikleri ve Çalışma Durumlarına İlişkin Bilgiler.....	119
<b>Tablo 2</b>	: Psikolojik Sermaye ve Bileşenlerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	120
<b>Tablo 3</b>	: Beş Faktör Kişilik Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	120
<b>Tablo 4</b>	: Örgütsel Bağlılık ve Bileşenlerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	121
<b>Tablo 5</b>	: Psikolojik Sermaye ve Bileşenlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	121
<b>Tablo 6</b>	: Beş Faktör Kişilik Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	122
<b>Tablo 7</b>	: Örgütsel Bağlılık ve Bileşenlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	122
<b>Tablo 8</b>	: Psikolojik Sermaye Bileşenlerine Ait Rotasyona Tabi Tutulmuş Yapı Matrisi.....	125
<b>Tablo 9</b>	: Psikolojik Sermaye Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Ölçütleri.....	127
<b>Tablo 10</b>	: Dışadönüklük Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Ölçütleri.....	129
<b>Tablo 11</b>	: Özdisiplin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Ölçütleri.....	131
<b>Tablo 12</b>	: Uyumluluk Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Ölçütleri.....	132
<b>Tablo 13</b>	: Nevrotiklik Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Ölçütleri.....	134
<b>Tablo 14</b>	: Deneyime Açıklık Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Ölçütleri.....	135
<b>Tablo 15</b>	: Örgütsel Bağlılık Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Ölçütleri.....	137
<b>Tablo 16</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonrası Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	138
<b>Tablo 17</b>	: Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık Bileşenlerine Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Ölçütleri.....	140
<b>Tablo 18</b>	: Dışadönüklüğün Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Ölçütleri.....	143

<b>Tablo 19</b>	: Özdisiplinin Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Ölçütleri.....144
<b>Tablo 20</b>	: Uyumluluğun Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Ölçütleri.....146
<b>Tablo 21</b>	: Nevrotikliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Ölçütleri.....148
<b>Tablo 22</b>	: Deneyime Açıklığın Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Ölçütleri.....149
<b>Tablo 23</b>	: Psikolojik Sermaye İle Beş Faktör Kişilik Boyutları İlişkisini Gösteren Korelasyon Matrisi.....153
<b>Tablo 24</b>	: Psikolojik Sermaye İle Beş Faktör Kişilik Boyutları Arasındaki İlişkiye İlişkin Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Ölçütleri.....153
<b>Tablo 25</b>	: Çalışanların Psikolojik Sermayelerinin İşe ve İşletmeye Katkılarına İlişkin Yönetici Görüşlerinde Öne Çıkan Temalar ve Sıklıkları.....156
<b>Tablo 26</b>	: Çalışanların Psikolojik Sermayelerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşlerinde Öne Çıkan Temalar ve Sıklıkları.....158
<b>Tablo 27</b>	: Psikolojik Sermayeyi Güçlendirmeye İlişkin Yönetici Görüşlerinde Öne Çıkan Temalar ve Sıklıkları.....159
<b>Tablo 28</b>	: Çalışanların Beş Faktör Kişilik Boyutlarının İşe ve İşletmeye Katkılarına/Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşlerinde Öne Çıkan Temalar ve Sıklıkları.....160
<b>Tablo 29</b>	: Çalışanların Beş Faktör Kişilik Boyutlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşlerinde Öne Çıkan Temalar ve Sıklıkları.....162
<b>Tablo 30</b>	: Çalışanların Genel Olarak Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Etkileyen Faktörlere İlişkin Yönetici Görüşlerinde Öne Çıkan Temalar ve Sıklıkları.....164
<b>Tablo 31</b>	: Çalışanlarda Örgütsel Bağlılık Yaratmada Çözümlere İlişkin Yönetici Görüşlerinde Öne Çıkan Temalar ve Sıklıkları.....165

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1	: Rekabet Avantajı İçin Genişletilmiş Sermaye Türleri.....	30
Şekil 2	: Psikolojik Sermayenin Bileşenleri.....	35
Şekil 3	: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....	85
Şekil 4	: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	92
Şekil 5	: Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	114
Şekil 6	: Psikolojik Sermaye Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri.....	126
Şekil 7	: Psikolojik Sermaye Doğrulayıcı Faktör Analizi t Değerleri.....	127
Şekil 8	: Dışadönüklük Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri.....	128
Şekil 9	: Dışadönüklük Doğrulayıcı Faktör Analizi t Değerleri.....	129
Şekil 10	: Özdisiplin Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri.....	130
Şekil 11	: Özdisiplin Doğrulayıcı Faktör Analizi t Değerleri.....	130
Şekil 12	: Uyumluluk Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri.....	131
Şekil 13	: Uyumluluk Doğrulayıcı Faktör Analizi t Değerleri.....	132
Şekil 14	: Nevrotiklik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri.....	133
Şekil 15	: Nevrotiklik Doğrulayıcı Faktör Analizi t Değerleri.....	133
Şekil 16	: Deneyime Açıklık Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri.....	134
Şekil 17	: Deneyime Açıklık Doğrulayıcı Faktör Analizi t Değerleri.....	135
Şekil 18	: Örgütsel Bağlılık Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri.....	136
Şekil 19	: Örgütsel Bağlılık Doğrulayıcı Faktör Analizi t Değerleri.....	137
Şekil 20	: Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık Bileşenlerine Etkisine İlişkin Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri.....	139
Şekil 21	: Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık Bileşenlerine Etkisine İlişkin t Değerleri.....	140
Şekil 22	: Dışadönüklüğün Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri.....	142
Şekil 23	: Dışadönüklüğün Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin t Değerleri.....	142

<b>Şekil 24</b>	: Özdisiplinin Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri.....	143
<b>Şekil 25</b>	: Özdisiplinin Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin t Değerleri.....	144
<b>Şekil 26</b>	: Uyumluluğun Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri.....	145
<b>Şekil 27</b>	: Uyumluluğun Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin t Değerleri.....	145
<b>Şekil 28</b>	: Nevrotikliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri.....	147
<b>Şekil 29</b>	: Nevrotikliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin t Değerleri.....	147
<b>Şekil 30</b>	: Deneyime Açıklığın Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri.....	148
<b>Şekil 31</b>	: Deneyime Açıklığın Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin t Değerleri.....	149
<b>Şekil 32</b>	: Psikolojik Sermaye İle Beş Faktör Kişilik Boyutları Arasındaki İlişkiye İlişkin Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri.....	151
<b>Şekil 33</b>	: Psikolojik Sermaye İle Beş Faktör Kişilik Boyutları Arasındaki İlişkiye İlişkin t Değerleri.....	152

<b>Tezin Başlığı:</b> Psikolojik Sermaye İle Kişilik Bağlamında Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Örnek Olay	
<b>Tezin Yazarı:</b> Ebru YILDIZ	<b>Danışman:</b> Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS
<b>Kabul Tarihi:</b> 25 Mayıs 2016	<b>Sayfa Sayısı:</b> x (ön kısım) + 188 (tez) + 6 (ek)
<b>Anabilimdalı:</b> İşletme	<b>Bilimdalı:</b> Yönetim ve Organizasyon
<p>Tezin amacı, psikolojik sermayenin ve kişiliğin örgütsel bağlılığa etkisini incelemektir. Ayrıca, psikolojik sermaye ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri ortaya koyan az sayıda çalışmanın bulunması dolayısıyla bu iki kavram arasındaki ilişkileri de incelemek amaçlanmıştır. Bu çerçevede bir imalat işletmesinde tam sayım yapılarak tüm beyaz ve mavi yakalı olmak üzere toplam 217 kişi üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Ankette psikolojik sermaye için Luthans ve diğerleri (2007: 541-572) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Çetin ve Basım (2012: 121-137) tarafından çevrilen ölçek kullanılmıştır. Kişilik için, Benet-Martínez ve John (1998: 729-750) tarafından geliştirilen, Schmitt ve diğerleri (2007: 173-212) tarafından yapılan bir araştırma kapsamında Türkçe'ye Nebi Sümer tarafından çevrilen beş faktör kişilik ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık için ise Allen ve Meyer (1990: 1-18) tarafından geliştirilen, son şekli Meyer, Allen ve Smith (1993: 538-551) tarafından verilen ve Türkçe'ye Wasti (2000: 401-410) tarafından çevrilen ölçekten yararlanılmıştır.</p> <p>Söz konusu ölçeklerle oluşturulan anket formu, farklı demografik özelliklere sahip idari birimlerde ve imalatta çalışan 10 kişide ön teste tabi tutulmuş; gerekli düzeltmeler yapılarak son şeklini almıştır. Tüm çalışanlara yüz yüze görüşme ile ulaşılmıştır. Toplanan veriler SPSS 21 ve Lisrel 8.51 ile analiz edilmiştir.</p> <p>Ayrıca, örnek olay olarak yürütülen çalışma kapsamında işletmenin yöneticileriyle derinliğine görüşme yöntemi ile söz konusu kavramlara ilişkin görüş ve düşüncelerini ortaya koymak üzere nitel bir araştırma yapılmıştır. İçerik analizi yapılarak elde edilen bulgular, araştırma bölümünde sunulmuştur.</p> <p>Nicel araştırmanın sonuçları, psikolojik sermayenin, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı aynı yönde etkilediğini göstermektedir. Aynı şekilde kişilik özellikleri de, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Kişilik özelliklerinden dışadönüklük, özdisiplin, uyumluluk ve deneyime açıklık örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Nevrotikliğin ise beklenenin tersine örgütsel bağlılığa olumlu yönde etkide bulunduğu görülmüştür.</p> <p>Örgütsel bağlılığı etkileyen söz konusu iki kavram arasındaki ilişkiler de anlamlı çıkmıştır. Psikolojik sermaye ile özdisiplin, uyumluluk ve deneyime açıklık arasında aynı yönde, nevrotilik ile ters yönde ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Beklenenin aksine, psikolojik sermaye ile dışadönüklük arasında ters yönde ve anlamlı bir ilişki elde edilmiştir.</p> <p>Nitel araştırmanın bulgularına göre yöneticiler, çalışanların gerek psikolojik sermaye ve gerekse kişilik özelliklerinin işe ve işletmeye önemli katkıları olduğu düşüncesinde olup, bu özelliklerin, çalışanların örgütsel bağlılıklarına da etkileri olduğu görüşündedirler.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Psikolojik Sermaye, Kişilik, Örgütsel Bağlılık	

<b>Title of the Thesis:</b> A Case Study on Organizational Commitment in the Context of Psychological Capital and Personality	
<b>Author:</b> Ebru YILDIZ	<b>Supervisor:</b> Professor Rana ÖZEN KUTANİS
<b>Date:</b> 25 May 2016	<b>Nu. of pages:</b> x (pre text) + 188 (main body) + 6 (App.)
<b>Department:</b> Business	<b>Subfield:</b> Management and Organization
<p>The purpose of the thesis is to investigate the effects of psychological capital and personality on organizational commitment. Because of the limited number of studies on psychological capital and personality relations it's also aimed to investigate the relations between these concepts. In this framework a survey research is conducted on 217 blue and white collar employees in a manufacturing enterprises by gathering data from the whole employees. For the questionnaire, as psychological capital measurement, the scale which is developed by Luthans et al. (2007: 541-572) and translated by Cetin and Basim (2012: 121-137) is used. For the personality measurement, the scale which is developed by Benet-Martínez and John (1998: 729-750) and translated by Nebi Sumer in the extent of the research of Schmitt et al. (2007: 173-212) is used. As the measurement of organizational commitment, it's used the scale which is developed by Meyer, Allen and Smith (1993: 538-551) and translated by Wasti (2000: 401-410).</p> <p>The questionnaire is pretested on 10 blue and white collar employees with different demographic characteristics; some words are revised for better understanding and prepared the questionnaire for the survey. The data is gathered by face to face communication in the survey. The data is analyzed with SPSS 21 and Lisrel 8.51.</p> <p>In the extent of the study conducted as a case study, a qualitative research is carried out to get the opinions and thoughts of the managers about the concepts of the study. The findings of the content analysis are presented at the research chapter.</p> <p>The results of the survey research find out that psychological capital effects the employees' affective, continuance and normative commitment. It's also found out that personality characteristics have meaningful effects on organizational commitment. Extraversion, conscientiousness, agreeableness and openness to experience effect organizational commitment positively. It's seen unexpectedly the neuroticism has a positive effect on organizational commitment.</p> <p>The relation between psychological capital and personality is also found significantly. It's found that psychological capital has a positive and meaningful relations with conscientiousness, agreeableness, openness to experience and negative and meaningful relation with neuroticism. It's also seen that there is a negative and meaningful relation between psychological capital and extraversion unexpectedly.</p> <p>According to the qualitative research, managers think that both psychological capital and personality have important contribution to employees' works and organization and agree that these qualifications have an effect on employees' organizational commitment.</p>	
<b>Keywords:</b> Psychological Capital, Personality, Organizational Commitment	

## GİRİŞ

İşletmeler, son yıllarda insan kaynaklarının en önemli sermayeleri olduğunu hızla kavramaktadırlar. Küreselleşme ve artan rekabet ortamında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, kaynaklarını verimli ve etkin kullanmalarına bağlıdır. Bu kaynakların başında ise insan kaynakları gelmektedir. Çalışanların işe ve işletmeye katkılarının istikrarlı bir şekilde sürdürülebilmesi, örgüt içinde takım ruhu ile çalışmaları, katılımcı yönetim anlayışı ile işletmede kendilerini değerli hissetmeleri, takdir edilmeleri, işletme yönetimleri için önemli çalışma alanları haline gelmiştir. Bu konularda yalnız insan kaynakları yöneticileri değil, aynı zamanda diğer yöneticilerin de kendilerini geliştirmeleri, çalışanlarla iletişimlerini buna göre yürütmeleri, örgüte önemli bir katkıda bulunacaktır.

Bu bağlamda psikolojik sermaye, örgütsel davranış alanının yeni çalışılan bir kavramı olarak dikkat çekmektedir. Çalışanların pozitif yönlerinin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi, işletme açısından önemli bir sorumluluk alanı olurken, bu çalışmalar, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini de yükseltmektedir. Psikolojik sermaye gibi kişilik özelliklerinin de örgütsel bağlılık ile ilişkisi bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda kişilik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği belirlenmiştir.

### **Çalışmanın Konusu**

Çalışma, psikolojik sermaye ve kişiliğin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisini ve kavramlar arasındaki ilişkileri incelemektedir.

Pozitif psikoloji hareketiyle başlayan çalışmalar, Fred Luthans tarafından pozitif örgütsel davranış adı altında örgütsel ortama aktarılmış; sonrasında öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık kavramları üzerine yoğunlaşan çalışmalarla Luthans ve arkadaşları bu dört yapıyı psikolojik sermaye olarak adlandırdıkları üst bir yapıda birleştirmişlerdir.

Literatürde çeşitli sermaye kavramları bulunmaktadır. Ekonomik sermaye, sahip olduğumuz maddi ve mali kaynakları ifade eden bir sermaye kavramıdır. İnsan sermayesi, deneyim, eğitim, beceri, bilgi ve fikirlerimizi, başka bir anlatımla, ne

bildiğimizi ifade etmektedir. Sosyal sermaye kavramı, ilişkilerimizi tanımlamaktadır. Psikolojik sermaye ise bu kavramların ötesinde bireyin pozitif psikolojik kaynaklarını ve bu kaynaklardaki gelişmeyi ifade eden bir kavram olarak literatürde yerini almıştır. Üst yapıda birleştirilen söz konusu kavramlardan öz-yeterlilik, bireyin, bir sonuca yönelik olarak sahip olduğu yeteneklerine olan inancı; umut, bireyin hedefe ulaşma kararlılığı ve gerektiğinde alternatif yollar bulma becerisi; iyimserlik, bireyin olumlu olayları içsel, kalıcı ve yaygın nedenlere atfetmesi; psikolojik dayanıklılık, bireyin, sadece olumsuz değil, aşırı olumlu durumlarla da karşılaştığında, bunlarla başa çıkmak üzere verdiği tepki olarak ifade edilebilir.

Psikolojik sermaye, görüldüğü üzere, bireylerin güçlü yönlerine vurgu yapmakta ve sahip oldukları pozitif psikolojik kaynakları ifade etmektedir. Ayrıca çalışanların gelişimlerine ve performanslarına da katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, örgütlerin de uzun dönemli rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan insan faktörünün önemini kavramalarına, karşılaşılabilecekleri zorlukları yönetmelerine olanak sağlamaktadır.

Psikolojik sermaye alanında yapılan araştırmalar, çalışanların psikolojik sermayeleri hakkında bilgi sahibi olmanın örgütlere önemli katkılar sağladığını ortaya koymaktadır. Psikolojik sermaye hakkında sahip oldukları bilgi, örgütlere sürdürülebilirlik, geleceğe yönelik performans, nitelikli çalışan seçimi ve bu çalışanların elde tutulması konularında ışık tutmaktadır. Yapılan araştırmalar, psikolojik sermayenin, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde; işten ayrılma niyeti, üretkenlik karşıtı davranışlar ve örgütsel sinizm ile negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, örgütlerin, çalışanların psikolojik sermayelerinin geliştirilmesi ve etkin yönetimi konularına ayrı bir önem vermeleri gerekmektedir.

Kişilik, çalışmanın konusunu oluşturan bir diğer kavramdır. Kişilik, bireyin, beklentilerini, değerlerini, tutumlarını ve benlik algısını etkileyen duygu, düşünce ve davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Kişilik bu çerçevede, bireyi diğerlerinden ayıran, ona özgü olan, tutarlı davranış kalıplarını açıklayan istikrarlı özellikleri kapsamaktadır.

Kişilik, birey için en önemli değerlerinden birisidir. Bireyin kendisine ilişkin derinlemesine bir sorgulama ve değerlendirme ile kişilik özellikleri hakkında daha çok ve doğru bilgiye sahip olması, daha tutarlı davranışlar sergilemesini ve ilişkilerini daha sağlıklı bir şekilde yürütebilmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte, araştırmacılar,



kişiliğin, bireyin deneyimlerini şekillendirmekten, geleceğe ilişkin beklentilerine ve hatta sağlığına kadar etkisi olduğunu ileri sürmektedir.

Bireylerin kişilik özellikleri örgütler açısından da büyük önem taşımaktadır. Yapılan çok sayıda araştırma, bireylerin kişilik özelliklerinin, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven, motivasyon, tükenmişlik gibi çeşitli örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, örgütlerin, çalışanlarının kişilik özelliklerini anlamaları, bu özelliklerinin işe ve örgütün bütününe yansımalarını izlemeleri ve yönetmeleri büyük önem taşımaktadır.

Literatürde kişilik özelliklerinin açıklanmasında Beş Faktör Kişilik Modelinin yaygın olarak kullanıldığı görülmekte olup, çalışmamızda bu model kullanılmıştır. Söz konusu model, kişilik özelliklerini beş boyutta düzenleyerek kişilik farklılıklarını tanımlamakta ve ayırıcı özellik yaklaşımını temel almaktadır. Model bu beş boyutu, dışadönüklük, özdisiplin, uyumluluk, nevroitiklik ve deneyime açıklık şeklinde açıklamaktadır. Bu model üzerine yapılan araştırmalar, beş faktörlü yapının tutarlılığını ortaya koymuştur.

Beş Faktör Kişilik Modelini oluşturan kavramlardan dışadönüklük, konuşkan, sosyal, arkadaş canlısı, sıcakkanlı, girişken olmayı ifade etmektedir. Özdisiplin boyutunda yüksek puan alan bireylerin, dikkatli, güvenilir, düzenli, çalışkan ve başarı odaklı oldukları kabul edilmektedir. Diğer özelliklerden uyumluluk ise, bireyin nazik, merhametli, iyi huylu, yardımsever ve fedakar olma özellikleri karşılığı kullanılmaktadır. Nevrotiklik boyutunda yüksek puan alan bireyler ise, depresif, öfkeli, endişeli, güvensiz ve karamsar olarak nitelendirilmektedir. Deneyime açıklık özelliği ise, hayal gücünün yüksekliğini ve yaratıcılığı ifade etmektedir.

Çalışmanın konusunu oluşturan bir diğer kavram ise, örgütsel bağlılıktır. Literatürde örgütsel bağlılığa ilişkin farklı tanımların yer aldığı görülmektedir. Bu tanımların ortak noktası, kavramın, bireyle örgüt arasında kurulan bağ olarak ifade edilmesidir. Çalışanların bağlılığı, örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Artan rekabet ve iş hayatındaki diğer gelişmelerle birlikte örgütlerin çalışanlardan beklentilerinin de artması, örgütlerin, en önemli kaynakları olarak çalışanlara daha çok odaklanmalarını gerektirmektedir. Öte yandan, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler, çalışanların da ihtiyaç ve beklentilerinin farklılaşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, örgütler, bu değişimin de farkında olarak, çalışanlarının örgüt amaçları doğrultusunda verimli ve

etkin çalışmalarını sağlamak durumundadırlar. Bu yüzden örgütsel bağlılık da örgütler açısından ayrı bir önem taşımaktadır.

Literatürde örgütsel bağlılığa ilişkin farklı yaklaşımlar olduğu ve bu yaklaşımlar altında çeşitli sınıflandırmalar yer aldığı görülmektedir. Çalışmamızda, Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık sınıflandırması temel alınmış; araştırma bu çerçevede yürütülmüştür. Söz konusu sınıflandırma, bağlılığı, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde ele almaktadır. Duygusal bağlılık, örgütte kalma yönünde güçlü isteği; devamlılık bağlılığı, örgüte duyulan ihtiyacı; normatif bağlılık ise, örgütte kalma yönünde zorunluluk hissini ifade etmektedir.

Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar, işletmenin sorunlarını kendi sorunlarıymış gibi benimsemekte; kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmektedirler. Bu bireyler için işletmenin onlarda çok özel bir yeri vardır ve işletmede çalışmaktan mutluluk duymaktadırlar.

Devamlılık bağlılığı yüksek çalışanlar, o işletmede yaptıkları yatırımların büyüklüğü ve algıladıkları iş alternatiflerinin yokluğu nedeniyle kendilerini işletmeye bağlı hissetmektedirler. Bu çalışanlar, söz konusu yatırımlar için işletmede emek ve zaman harcamışlardır ve bunu başka bir işletmeye transfer etmeleri onlar için oldukça zordur. Bununla birlikte, mevcut işletme dışında kendileri için uygun iş alternatifi olmadığı düşüncesinden hareket ederek işletmedeki mevcut konumlarını sürdürme eğiliminde olmaktadır.

Normatif bağlılığı yüksek çalışanlar ise ahlaki yönden işletmeden ayrılmanın doğru olmayacağını düşünmekte; işletmenin bu şekilde sadakatlerini hak ettiğine inanmaktadırlar. İşletmeden ayrılmaları durumunda suçluluk duygusu içine gireceklerini düşünmektedirler.

Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın da iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, işgören devri, işten ayrılma niyeti, devamsızlık vb. sonuçlar ile ilişkisini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde pozitif psikolojinin tanımı ve önemi, tarihsel gelişimi, amacı ve düzeyleri; pozitif örgütsel davranışın tanımı ve önemi, tarihsel gelişimi, amacı,

özellikleri, pozitif örgütsel bilim, psikolojik sermaye, tanımı ve önemi, özellikleri ve bileşenleri incelenmektedir.

İkinci bölümde, kişiliğin tanımı ve önemi, kişiliği belirleyen faktörler ve kişilik kuramları ile Beş Faktör Kişilik Modeli ele alınmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel bağlılığın tanımı ve önemi, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığın öncülleri ve sonuçları, örgütsel bağlılık, psikolojik sermaye ve kişilik ilişkileri incelenmektedir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde bu çerçevede yürütülen nicel ve nitel araştırmalara ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde nicel araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, veri toplama yöntem ve aracı, verilerin analizi ile bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca işletme yöneticilerine uygulanan nitel araştırmanın bulguları da bu bölümde yer almaktadır.

Sonuç bölümünde ise araştırmanın bulguları değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Bu çerçevede çalışma konusu kavramlar ve aralarındaki ilişkilerin katkısına dikkat çekilerek geleceğe yönelik yapılacak araştırmalara ışık tutacak saptamalarda bulunulmuştur.

### **Çalışmanın Önemi**

Bu çalışmada, örgütsel davranış literatürü açısından önem taşıyan psikolojik sermaye, kişilik özellikleri ve çalışanların örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Psikolojik sermayenin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi, örgütler açısından önemli bir husustur. Çalışanların pozitif yönlerinin varlığının farkında olmak, bu özelliklerini geliştirmek ve örgüt amaçları doğrultusunda bu özellikleri kullanmalarını sağlamak ayrı bir önem taşımaktadır. Bu olanakların yaratılması ve sürdürülmesi, çalışanların örgütsel bağlılıklarını da olumlu yönde etkilemektedir.

Aynı şekilde farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda ve takım ruhu içinde çalışmalarını sağlamak, yöneticilerin bu farklılıkları yönetme bilgi ve becerilerine sahip olmaları, örgütsel bağlılıklarını da olumlu yönde etkilemektedir. Farklı kişilik özelliklerinin, örgütün amaçlarına ulaşmasında farklı şekilde etkide bulunduğu düşünülmektedir. Çalışma, bu çerçevede psikolojik sermaye ve kişilik

özelliklerinin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğine ilişkin saptamalar yaparak nicel ve nitel araştırma bulguları ışığında literatüre ve uygulamaya katkı sağlayacak bilgiler açısından ayrı bir önem taşımaktadır.

Bununla birlikte psikolojik sermaye ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri ortaya koyan çok az sayıda araştırma bulunması da, çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca, yapılan çalışmaların genellikle beyaz yakalı çalışanlar üzerine olduğu görülmektedir. Araştırmanın, bir imalat işletmesinde ve büyük çoğunluğu mavi yakalı çalışanları kapsaması da çalışmanın önemli bir diğer özelliğidir.

Nicel araştırma verilerinin yanı sıra, yöneticilerin de çalışanların psikolojik sermayeleri ve kişilik özellikleri ile ilgili düşüncelerini, bu özelliklerinin örgütsel bağlılıkları, işe ve işletmeye katkıları hakkında görüşlerini ortaya koyan bir nitel araştırma da yapılmış ve bulgularına yer verilmiştir. Çalışma, bu bağlamda iki araştırma sonuçlarını sentezlemesi bakımından da önem taşımaktadır.

### **Çalışmanın Amacı**

Çalışma, psikolojik sermaye, Beş Faktör Kişilik Modeli çerçevesinde kişilik özellikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Bu çerçevede araştırmanın alt amaçları şu şekilde belirlenmiştir:

- Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığa etkisini,
- Kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılığa etkisini,
- Psikolojik sermaye ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak.

Yapılan nicel ve nitel araştırma sonuçları ışığında kavramlarla ilgili literatüre katkı sağlamak ve uygulamacılara yönlendirici önerilerde bulunmak da çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Örnek olay niteliğindeki bu çalışmada nicel ve nitel iki araştırma yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay yöntemi kullanılmış ve bir imalatçı işletme yöneticilerinden derinliğine görüşme ile veri toplanmıştır. Nicel araştırmada veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmış ve veri yüz yüze görüşme ile işletmenin tüm çalışanlarından toplanmıştır.

Nicel araştırma, Hatay'da faaliyet gösteren, ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyetleri olan mobilya aksesuarları imalatçısı bir işletmede gerçekleştirilmiştir. 217 çalışanı mevcut olan işletmede tam sayım yapılmıştır.

Araştırmanın modeli, psikolojik sermaye, Beş Faktör Kişilik Modeli çerçevesinde kişilik özellikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ortaya koymak üzere tanımlanmıştır. Psikolojik sermaye, Luthans ve diğerleri (2007: 541-572) tarafından geliştirilmiş olan ve Türkçe'ye Çetin ve Basım (2012: 121-137) tarafından çevrilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür.

Kişilik, Beş Faktör Kişilik Ölçeği olarak Benet-Martínez ve John (1998: 729-750) tarafından geliştirilen; Schmitt ve diğerleri (2007: 173-212) tarafından yapılan bir araştırma kapsamında Türkçe'ye Nebi Sümer tarafından çevrilen ölçek ile araştırma modeline alınmıştır.

Örgütsel bağlılık için, Allen ve Meyer (1990: 1-18) tarafından geliştirilen, son şekli Meyer, Allen ve Smith (1993: 538-551) tarafından verilen ve Türkçe'ye Wasti (2000: 401-410) tarafından çevrilen ölçek kullanılmıştır.

Araştırma hipotezleri, araştırmanın amacına uygun şekilde tanımlanmış olup üç ana hipotez yer almaktadır. Hipotezler, psikolojik sermayenin çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediği, kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılığı etkilediği ve psikolojik sermayenin kişilik özellikleri ile ilişkisi olduğu şeklinde kurulmuştur.

Araştırmanın anakütlesini, yukarıda belirtilen mobilya aksesuarları imalatçısı işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. İşletmenin mavi yakalı çalışanlarının, ikinci ve üçüncü vardiyaları da bulunmakta olup tümüne ulaşılabildiğinden tam sayım yapılmıştır. Araştırmanın yapıldığı Şubat 2015 itibarıyla işletmede 217 çalışan mevcut olup tümü araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla kullanılan anket formu farklı demografik özelliklerde 10 mavi ve beyaz yakalı çalışan üzerinde sınanarak ön test yapılmıştır. Özellikle mavi yakalı çalışanların soruları anlama ve yorumlama biçimleri ayrı ayrı izlenmiş; farklı algılanan sözcükler, anlam bütünlüğünü bozmamak üzere değiştirilerek anket formuna son şekli verilmiştir.

Anket yöntemi ile toplanan veriler SPSS 21 ve Lisrel 8.51 ile analiz edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

Araştırmanın tek bir işletmede yapılması ve o işletmenin beyaz ve mavi yakalı çalışanlarını kapsamaması, önemli kısıtlarıdır.

Nitel araştırma ise işletme yöneticileri ile bire bir görüşme yapılarak veri toplanması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan yöneticiler, genel müdür, insan kaynakları, pazarlama, muhasebe ve finans ve üretim bölümü müdürleri olmak üzere toplam beş kişidir. Görüşmelerde elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.



## **BÖLÜM 1: PSİKOLOJİK SERMAYE**

### **1.1. Pozitif Psikoloji**

Pozitif psikoloji, psikolojinin tedavi etme ve iyileştirme odaklı çalışmalarına, bireylerin güçlü yönlerini belirleme ve inşa etme vurgusu ile tepki olarak ortaya çıkan bir harekettir. Bu hareket sadece psikoloji alanında değil, farklı alanlarda da etkisini göstermiş; özellikle örgütler için çok önemli gelişmelerin hareket noktası olmuştur.

Aşağıdaki bölümlerde konu ayrıntıları ile ele alınmaktadır.

#### **1.1.1. Pozitif Psikolojinin Tanımı ve Önemi**

II. Dünya Savaşı öncesinde psikoloji sadece ruhsal rahatsızlıklar üzerine değil, aynı zamanda bireylerin yaşamlarını daha tatmin edici ve verimli hale getirme ile yetenekli bireyleri belirleme üzerine de çalışmaktaydı (Luthans, 2002b: 696). Ancak, II. Dünya Savaşı'ndan sonra, psikoloji büyük ölçüde iyileştirme ile ilgili bir bilim haline gelmiştir. Pozitif psikoloji hareketi, sadece bireylerin patolojik ve negatif yönlerine odaklanarak sağlıklı bireyi ve gelişen toplumu ihmal eden psikolojiye bir tepki olarak ortaya çıkmıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Pozitif psikoloji, bireylerin güçlü yönleri ve erdemleri ile ilgilenen bilimsel bir çalışma; bireylerin potansiyelleri, güdeleri ve kapasiteleriyle ilgili daha açık ve takdir edici bir perspektif benimsemek için psikologları teşvik etme çabasıdır (Sheldon ve King, 2001: 216). Gable ve Haidt (2005: 104) ise pozitif psikolojiyi “insanların, grupların ve örgütlerin gelişmelerine veya en iyi şekilde çalışmalarına katkıda bulunan koşullar ve süreçler üzerine yapılan çalışma” şeklinde tanımlamaktadır.

Pozitif psikolojinin odak noktası, yaşamı değerli kılan umut, bilgelik, yaratıcılık, ileri görüşlülük, cesaret, maneviyat, sorumluluk, azim gibi olumlu özelliklerdir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Pozitif psikoloji, bazı insanlar tarafından yalnızca “pozitif üzerine çalışma” şeklinde anlaşılabilir, ancak pozitif psikoloji, psikolojinin geri kalanının negatif olduğunu kabul etmemektedir (Gable ve Haidt, 2005: 104). Aksine pozitif psikoloji, psikolojinin çok geniş bir alan olduğunu ve bu yüzden sadece negatif üzerine odaklanmanın doğru olmadığını düşünmektedir. Pozitif psikoloji, psikoloji alanında bir denge kurma

çabasıdır. Negatif kavramlar kadar pozitif kavramların da önemli olduğunu ve araştırmalarda yer alması gerekliliğini göstermektedir.

Pozitif psikoloji, sadece psikolojinin ihmal edilen görevlerini hatırlatma ve alanda bir denge oluşturmanın ötesine geçerek, birçok farklı alanda da hızla yer almaya başlamıştır.

Pozitif psikoloji, özellikle örgütsel ortamları çok etkilemiştir. Örgütsel alanda bireylerin, grupların ve bir bütün olarak örgütlerin güçlü yönlerini ve bunların nasıl geliştirilmesi gerektiğini vurgulayan yaklaşımların hareket noktası olmuştur. Bu yaklaşımlar ile örgütlerde güçlü yönler üzerine gelişim odaklı uygulamalar yer almaya başlamıştır.

Öte yandan, pozitif psikolojiye dayanan yaklaşımlar yeni kavramları da ortaya çıkarmış; bu gelişmeler ile örgütlerde güçlü yönleri ve gelişimi vurgulayan araştırmaların sayısında da artış olmuştur. Bu araştırmalarda iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı gibi pek çok arzu edilen örgütsel sonuç ile ilişkiler ortaya konmuştur.

Araştırmalar, pozitif psikolojinin örgütsel performansa da katkısını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda Davis (2010: 5), pozitif psikolojinin, iş dünyasında önemli bir destek unsuru olacağını; yönetimin, insan sermayesini nasıl geliştireceğini ve kullanacağını görmede, örgüt politikasını organize etmede ve çalışanların en iyi şekilde katkı vermelerini sağlamada, geçmişten bugüne ve yarına da örgütlerde temel bir konu olarak yerini alacağını belirtmektedir.

### **1.1.2. Pozitif Psikolojinin Tarihsel Gelişimi**

Pozitif psikoloji hareketi, insan işleyişinin ve davranışlarının patolojik ve negatif yönleri ile meşgul olan psikolojiye bir tepki olarak ortaya çıkmıştır (Luthans, 2002a: 58). Seligman ve Csikszentmihalyi (2000: 6), psikolojinin II. Dünya Savaşı öncesine kadar (1) Ruhsal rahatsızlıkları tedavi etmek (2) Tüm insanların hayatlarını daha üretken ve tatmin edici hale getirmek (3) Yüksek yetenekleri belirlemek ve geliştirmek olmak üzere üç temel amacı gerçekleştirmek için çalıştığını ortaya koymaktadır.



Ancak, II. Dünya Savaşı'nın askerlerin psikolojisinde yarattığı olumsuz etki dolayısıyla psikologlar neredeyse diğer iki görevi unutarak birinci görevlerine odaklanmışlardır (Hefferon ve Boniwell, 2014: 5). 1946 yılında Gazi Bakımevi kurulmuş ve psikologlar ruhsal rahatsızlıkları tedavi ederek geçimlerini sağlayabileceklerini fark etmişlerdir. 1947 yılında ise Ulusal Ruh Sağlığı Enstitüsü kurulmuş ve akademisyenler, eğer araştırmaları patoloji ile ilgiliyse teşvik alabileceklerini anlamışlardır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 6). Klinik psikologlar dikkatlerini büyük ölçüde patolojilerin tanı ve tedavisine vermişler; sosyal psikologlar önyargılar, kuruntular, yetersizlikler ve insan davranışı bozuklukları ile meşgul olmuşlardır. Örneğin, psikoloji alanına ilişkin güncel bir literatür araştırmasında akıl hastalığı tedavisi üzerine 200.000, depresyon üzerine 80.000, anksiyete üzerine 65.000, korku üzerine 20.000 ve öfke üzerine 10.000 ve toplamda 375.000 yayımlanmış makale bulunurken; kişilerin kapasiteleri ve pozitif kavramlar üzerine sadece yaklaşık 1000 makale bulunmuştur (Luthans, 2002b: 696-697).

Araştırmacılar, daha genel bir bakış açısıyla psikoloji alanının bu kadar çok negatife odaklanmasının olası nedenlerini şu şekilde belirtmektedirler:

- **Negatif duyguların pozitif duygulara göre yaşamsal değerinin daha yüksek olması:** İnsanlar pozitif uyarılardan çok negatif uyarılara dikkat etme eğilimindedirler. Binlerce yıl önce atalarımız yaşamlarını tehdit eden bir duruma dikkatli bir şekilde girebilirlerse hayatta kalabiliyorlardı. Bununla birlikte, bu dikkatli seçim bir defa işe yararsa, bilincimizi daraltarak kendimizde ve çevremizde neyin doğru olduğundan çok neyin yanlış olduğu yolunda bize öncülük etmektedir (Hefferon ve Boniwell, 2014: 24). Diğer taraftan, pozitif duygular bu kadar kolay açıklanamazlar. Bu evrimsel bakış açısına göre, keyif, huzur ve minnettarlık, korku, öfke veya iğrenme kadar yararlı görünmemektedir (Fredrickson, 2003: 332). Negatif duyguların pozitif duygulara göre evrimsel açıdan daha avantajlı olması, araştırmacıları negatif duyguları çalışmaya doğru itmiştir.
- **Pozitif duyguları çalışmanın zorluğu:** Pozitif duygular negatif duygulara göre göreceli olarak az sayıda ve nispeten farklılaşmamıştır. Örneğin, keyif, eğlence ve huzur gibi pozitif duygular birbirinden kolayca ayırt edilemezler. Öte

yandan, öfke, korku ve üzüntü, belirgin şekilde birbirlerinden farklı deneyimlerdir (Fredrickson, 2003: 330). Ayrıca, duygusal ifadelerin çeşitli fiziksel bileşenleri, pozitif duygular için farklılaşma eksikliğini ortaya koymaktadır. Negatif duyguların, evrensel olarak kabul görmüş belirli yüz ifadeleri bulunmaktadır. Öfkeli, üzgün veya korkulu yüzler kolayca anlaşılabilirken, pozitif duygular için yüz ifadelerinin benzersiz bir işareti yoktur. Pozitif duyguların çoğu Duchenne gülümsemesi (dudak köşelerinin yukarı doğru çıktığı, yanakları yükselten, kasların gözlerin etrafında kasıldığı gülümseme) ile ifade edilmektedir (Fredrickson, 2003: 331). Bu sebepler yüzünden araştırmacılar pozitif duygulara göre negatif duyguları çalışmaya doğru bir eğilim göstermişlerdir.

Psikolojinin yukarıda sözü edilen nedenler dolayısıyla olumsuzluklara odaklanması, birçok faydayı da beraberinde getirmiştir. Ruhsal hastalıkların anlaşılmasında ve tedavisinde büyük atılımlar olmuştur. Daha önce tedaviye direnç gösteren en az 14 rahatsızlık ya tedavi edilerek ortadan kaldırılmış ya da önemli ölçüde azaltılmıştır. Ancak psikolojinin diğer iki misyonu ise unutulmuştur (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 6).

1998 yılına gelindiğinde, Martin Seligman öncülüğünde küçük fakat hızla büyüyen bir grup, pozitif yaklaşımın önemini ve bunun kötü bir şekilde ihmal edildiğini fark etmeye başlamış ve böylece pozitif psikoloji hareketi ortaya çıkmıştır (Luthans, 2002a: 58). Pozitif psikoloji hareketi, ruhsal hastalıkları ve patolojileri iyileştirme üzerine değil, insanların hayatını daha verimli, değerli hale getirme ve insan potansiyelini hayata geçirme olmak üzere psikolojinin unutulmuş iki misyonuna odaklanmıştır. İnsanlarla ilgili neyin yanlış ve eksik olduğu üzerine değil, neyin doğru olduğu ve bunun nasıl oluşturulabileceği ile ilgilenmiştir (Luthans ve Youssef, 2004: 151).

Psikolojinin unutulmuş iki misyonunu tekrar gün yüzüne çıkaran bir hareket olsa da, aslında pozitif psikoloji yeni keşfedilmiş bir alan değildir. İnsan yaşamının pozitif yönüne ilişkin tartışmalar Eski Yunan filozoflarına kadar uzanmaktadır. Hefferon ve Boniwell (2014: 10) pozitif psikoloji kavramının yaratıcısının Abraham Maslow olduğunu belirtmektedir. Maslow (1954) “Motivasyon ve Kişilik” kitabının “Pozitif Psikolojiye Doğru” başlıklı son bölümünde büyüme, fedakarlık, sevgi, iyimserlik,

doğallık, cesaret, kabul, memnuniyet, tevazu, şefkat, potansiyeli gerçekleştirme gibi “yeni” ve “merkezi” psikolojik kavramlar üzerine araştırma gündemi öneren bir inceleme ortaya koymuştur (Wright, 2003: 437). Maslow (1954: 377) sağlıklı insan davranışının daha az anksiyete, korku, güvensizlik, suçluluk ve utanç; daha çok hakikat, mantık, adalet, gerçeklik, uygunluk, güzellik ve doğruluk tarafından belirlendiğini dile getirmiştir (Wright, 2003: 440).

Benzer şekilde, Lazarus (2003: 94) pozitif psikolojinin yeni bir iddia olmadığını, tek bir form veya başka bir formda ama gerçekte binlerce yıl eskiye dayandığını ifade etmektedir (Luthans ve Avolio, 2009a: 295). Seligman ve Csikszentmihalyi (2000: 13) ise pozitif psikolojinin yeni bir fikir olmadığını farkında olduklarını, bu kavramın çok sayıda tanınmış atası olduğunu ve hiçbir özgünlük iddiasında olmadıklarını belirtmektedirler. Ancak pozitif psikolojinin atalarının fikirlerini bütüncül ve ampirik bir araştırma zeminine oturtmakta başarısız olduklarına özellikle dikkat çekmektedirler.

Günümüzde pozitif psikoloji kavramının hem psikoloji hem de örgütsel davranış alanında hızla ivme kazandığı görülmektedir (Wright, 2003: 437). Pozitif psikoloji alanında yapılan araştırmalar hızla artmakta; öz-yeterlilik, iyimserlik, umut, psikolojik sağlamlık, öznel iyi oluş, baş etme becerileri, yaşam doyumu ve güçlü karakter özellikleri, kişilerarası ilişkiler, aidiyet, özgüven gibi kavramlar araştırmalarda yer almaktadır. Ayrıca, psikolojik iyi olma, otantiklik, proaktivite, kararlılık, başarı yönelimleri, biliş ötesi, minnettarlık, alçakgönüllülük, affedicilik, duyarlılık gibi kavramlara çeşitli kaynaklarda yer verilmektedir (Özen Kutanis ve Yıldız, 2014: 137). Bununla birlikte, pozitif psikoloji hareketi, ticari işletmeler, sağlık kuruluşları, eğitim kurumları ve kamu politikaları içinde uygulamaları ile de yer almaya başlamıştır (Hefferon ve Boniwell, 2014: 209-218).

### **1.1.3. Pozitif Psikolojinin Amacı**

Pozitif psikolojinin amacı, psikolojinin salt olumsuzlukları onarmaya yönelik odağını, aynı zamanda olumlu nitelikleri yapılandırmaya doğru çevirmektir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5). Pozitif psikoloji, psikoloji alanına şu mesajı vermektedir: Psikoloji sadece patoloji, hasar ve zayıf yönler ile ilgilenen bir çalışma alanı değil, aynı zamanda güçlü yönler ve erdem konularında çalışmadır. Ele alış biçimi sadece bozuklukların tespiti değil, aynı zamanda en iyi olanı geliştirmektir. Psikoloji, sadece

hastalık veya sağlıkla ilgilenen bir alan değildir; onun alanı bundan çok daha geniştir. Psikoloji, aynı zamanda iş, eğitim, anlayış, sevgi, gelişme ve oyun ile ilgili bir alandır. Neyin en iyi olduğu arayışı içinde, pozitif psikoloji hüsükuruntuya, kendini kandırmaya, heveslere dayanmaz; insan davranışlarının var olduğu ve insanın tüm karmaşıklığını anlamayı arzu ettiği belirli bir probleme bilimsel yöntemi en iyi şekilde uyarlamaya çalışır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 7).

Pozitif psikolojinin amacı, ne hayatın olumsuz yönlerini inkar etmek ne de onları iyimser gözlüklerle görmek için çaba harcamaktır. Pozitif psikoloji insana ait acı, bencillik, işlevsiz aile sistemleri ve etkisiz kurumların varlığını tamamen kabul etmektedir. Fakat pozitif psikolojinin amacı madalyonun diğer yüzünü göstermek (bireylerin haz aldıkları, özveride buldukları, sağlıklı aile ve kurumlar oluşturdukları yolları) ve böylece insan deneyiminin tam bir gözlemini yaparak incelemektir. Dahası, pozitif psikoloji, problemler, stres faktörleri ve yaşamın karmaşasına karşı sadece tampon görevi görmez; araştırmanın pozitif konularının kendi doğruları içinde anlaşılması bakımından önemli olduğunu gösteren bir argüman sunar (Gable ve Haidt, 2005: 105).

Fredrickson, pozitif psikolojinin bireylerin, toplulukların ve toplumların gelişmelerine olanak tanıyan faktörleri anlama ve teşvik etme misyonunda pozitif duyguların rolünün çok önemli olduğunu belirtmekte ve bunu Genişletme ve İnşa Etme Teorisi ile ortaya koymaktadır. Genişletme ve İnşa Etme Teorisi, pozitif duyguların deneyiminin, kişilerin anlık düşünce-eylem repertuvarlarını genişleterek, onların fiziksel ve entelektüel kaynaklardan sosyal ve psikolojik kaynaklara kadar uzanan kalıcı kişisel kaynaklarını oluşturmak için hizmet ettiğini varsaymaktadır (Fredrickson, 2001: 218).

Acil hayatta kalma sorunlarını çözmek yerine, pozitif duygular, kişisel büyüme ve gelişmeyi ilgilendiren sorunları çözmektedir. Pozitif bir duygu yaşamak, bireyi daha sonra zor günler için dolaylı olarak hazırlayan ruh haline ve davranış şekillerine yol açmaktadır. Pozitif duygular, bireyin anlık düşünce tarzını genişletmekte ve bunu yaparak kalıcı kişisel kaynakları oluşturmak için yardımcı olmaktadır (Fredrickson, 2003: 332).

Pozitif duygular ve oluşturdukları genişletilmiş düşünce tarzları kısa ömürlü olsa bile, derin ve kalıcı etkilere sahip olabilmektedirler. Anlık olarak dikkat genişletilmesi ve

düşünmek ile pozitif duygular, yeni fikirler, eylemler ve sosyal bağların keşfine yol açabilmektedir. Ayrıca, yapılan çalışmalar insanların kendilerini iyi hissettiklerinde, düşüncelerinin daha yaratıcı, bütünleştirici, esnek ve bilgiye açık hale geldiğini göstermektedir (Fredrickson, 2003: 333).

Pozitif düşünen ve kendini iyi hisseden insanların daha uzun bir yaşam sürdüğü yapılan araştırmalar ile kanıtlanmıştır (Fredrickson, 2003: 330). Ayrıca, sık sık keyif, memnuniyet, hoşnutluk, coşku, ilgi gibi pozitif duygular yaşayan insanların risk almaya, ısrarlı olmaya ve yeni hedefler peşinde koşmaya daha eğilimli oldukları belirtilmektedir. Negatiflik ise geri çekilme, korku ve dirence neden olmaktadır (Peterson ve diğerleri, 2008: 343).

Avey, Wernsing ve Luthans (2008: 50-51), pozitif duyguların, çalışanlara örgütsel değişim ile başa çıkmada algıladıkları seçeneklerin genişletilmesinde, problem çözme için açık bir yaklaşımın sürdürülmesinde ve yeni çalışma koşullarına davranışlarını uydurmak için enerji sağlanmasında yardımcı olabildiğini; pozitif duyguları daha sıklıkla yaşadıklarını belirten çalışanların daha sosyal olarak örgütlerine entegre olma eğiliminde olduklarını ve daha az pozitif duygular yaşadıklarını bildirenlere göre daha yüksek tutkunluk ve vatandaşlık davranışı gösterdiklerini belirtmektedir.

Genişletme ve İnşa Etme Teorisi perspektifinden bakıldığında, pozitif duygular, bireysel büyümenin ve sosyal bağlantının araçlarıdır (Fredrickson, 2001: 224). “Kendini iyi hissetme”, tehditlerin yokluğunu işaret etmekten çok daha fazlasını yapmakta; insanları daha iyimser ve psikolojik olarak dayanıklı ve sosyal yönden bağlantılı yaparak, onları daha iyiye doğru dönüştürebilmekte; hatta olumsuzluğun uzun süren etkilerini bile ortadan kaldıracabilmektedir (Fredrickson, 2003: 334).

Pozitif duygular sadece bireyleri dönüştürmemekte; topluluklar ve örgütler içinde yer alan insan gruplarını da dönüştürmektedir. Topluluk dönüşümü mümkün olmakta; çünkü her kişinin pozitif duygusu başkaları aracılığıyla yayılabilmektedir. Pozitif duygular yaşayan insanlar, diğer insanlara daha faydalı olmaktadır. Öte yandan, yardımcı olmak, sadece pozitif duygulardan gelmemekte; aynı zamanda pozitif duygular üretmektedir. Örneğin, başkalarına yardımcı olan insanlar, bu davranışlarından gurur duyabilirler ve böylece devam eden iyi duygular yaşayabilirler. Ayrıca, yardım alan insanlar da kendilerini minnettar ve yüceltilmiş hissedebilirler. Gurur, minnettarlık ve

yücelik duygularının her biri, insanların düşünce tarzlarını genişletebilir ve daha fazla merhametli davranışlara ilham verebilir. Yani, başkaları için pozitif bir anlam taşıyan olaylar zinciri oluşturarak, pozitif duygular, toplulukları daha bağlı, ahlaklı ve uyumlu sosyal örgütlere dönüştüren yukarı doğru sarmallar oluşturabilirler (Fredrickson, 2003: 335).

#### **1.1.4. Pozitif Psikolojinin Düzeyleri**

Pozitif psikoloji, pozitif deneyimleri üç farklı düzeyde incelemektedir. Bu düzeyler, öznel düzey, bireysel düzey ve grup düzeyidir. Seligman ve Csikszentmihalyi (2000: 5) bu düzeyleri ve kapsadıkları konuları şu şekilde belirtmektedir:

- (1) **Öznel düzey:** İyi oluş, memnuniyet ve tatmin (geçmişte), umut ve iyimserlik (gelecek için), akış ve mutluluk (şimdiki zamanda) gibi değerli öznel deneyimler ile ilgilidir.
- (2) **Bireysel düzey:** Sevgi ve işe uygunluk kapasitesi, cesaret, kişilerarası beceri, estetik duyarlılık, azim, affedicilik, özgünlük, ileri görüşlülük, maneviyat, yüksek yetenek ve bilgelik gibi pozitif bireysel özellikler ile ilgilidir.
- (3) **Grup düzeyi:** Sorumluluk, fedakarlık, nezaket, ılımlılık, hoşgörü ve iş ahlakı gibi kişileri daha iyi vatandaşlık yapmaya doğru hareket ettiren erdemler ve kurumlar ile ilgilidir.

Yukarıda görüldüğü gibi, pozitif psikoloji geniş bir ilgi alanına sahiptir. Bireylerin öznel deneyimlerinden, özel yaşamlarında ve örgütlerde daha sağlıklı ilişkiler kurabilmelerine yardımcı olan, toplumsal yaşam içinde kendilerini daha iyi bir vatandaş olmaya doğru götüren özelliklere kadar birçok konuyu kapsamaktadır. Bu yönüyle pozitif psikolojinin toplumsal kurumlar ve özellikle de örgütler üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

## **1.2. Pozitif Örgütsel Davranış**

Martin Seligman öncülünde 1998 yılında ortaya çıkan pozitif psikoloji hareketi örgütsel ortamları da etkilemiş; bugüne kadar bu pozitif yaklaşımın örgütlere uygulaması olan birbirine paralel ve tamamlayıcı iki önemli gelişme olmuştur. Bunlar, Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Örgütsel Bilim'dir (Youssef ve Luthans, 2007: 775).

Bu yaklaşımlar ayrıntıları ile aşağıdaki bölümlerde ele alınmaktadır.

### **1.2.1. Pozitif Örgütsel Davranışın Tanımı ve Önemi**

Pozitif örgütsel davranış, bireylerin güçlü yönlerine ve psikolojik kapasitelerine odaklanan pozitif psikoloji hareketini izlemektedir (Luthans, 2002a: 57). Luthans (2002a: 59), pozitif örgütsel davranışı “günümüz örgütlerinde performansı iyileştirmek için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkili olarak yönetilebilen insan kaynağı güçleri ve psikolojik kapasitelerine ilişkin pozitif yönelimli çalışma ve uygulama” şeklinde tanımlamaktadır.

Böyle bir tanım, tutumlar, kişilik, motivasyon ve liderlikle ilgili birçok örgütsel davranış kavramını birleştirici bir nitelik taşımakta; öte yandan, performans iyileştirmeye yaptığı katkı ve ölçülebilir olma kriterleri, teori ve araştırma gerektirmekte; bunun sonucu olarak bu yeni alan, çok satan pozitif yönelimli kişisel gelişim kitaplarından açık bir şekilde farklılığını ortaya koymaktadır (Luthans, 2002a: 59).

Yapılan çalışmalarda pozitif örgütsel davranışın tanımı üzerine bir fikir birliğine varılmış olduğunu söylemek mümkündür. Ancak, Luthans ve Avolio (2009a: 296) bu yeni alanın pozitif psikolojiye benzer şekilde, yeni bir şey sunmama, yalnızca “yeni bir kılıf içerisinde sunulan eski bir yaklaşım olma” eleştirisi ile karşı karşıya kaldığını belirtmekte; buna karşılık, örgütsel alana ilişkin pozitif kavramlar şüphesiz yeni olmasa bile, çevresel bağlam ve pozitif örgütsel davranıştaki pozitif yapıların, genel olarak geçmişten oldukça farklı olduğunu öne sürmektedir. Benzer şekilde, Avey, Luthans ve Youssef (2010: 432), sürekli değişen bir çevrede varlıklarını devam ettirmek zorunda olan günümüz örgütlerine, örgütsel davranış alanında bazı yapıların görece yeniliğine, çalışanların ve işverenlerin değişen beklentilerine vurgu yaparak pozitif örgütsel davranışın alana yeni bir bakış açısı sunduğunu dile getirmektedir.

Gerçekten, pozitif örgütsel davranış, örgütsel davranış alanına yeni bir bakış sunmaktadır. Bireylerin güçlü yönlerine ve performans gelişimine odaklanmakta; değişime ve gelişime açık yapıları konu edinmektedir. Öte yandan, çevresel koşullar ve beklentiler giderek farklılaşmaktadır. Bu bağlamda, pozitif örgütsel davranış, örgütlere insan kaynakları politika ve uygulamalarını dönüştürecek önemli bir perspektif kazandırmaktadır. Güçlü yönleri temel alan ve bu yönlerin gelişimine odaklanan insan kaynakları uygulamaları ile daha yüksek performanslı, mutlu, örgüte bağlı çalışanlar yaratmak mümkün olduğu gibi, bu sayede örgütler zorlu çevresel koşullarda ayakta kalmayı ve hatta sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü kazanmayı sağlayacak benzeri görülmemiş bir insan kaynağına da sahip olabilmektedirler.

Diğer yandan, pozitif örgütsel davranış, örgütsel davranışın negatife odaklanan çalışmalarını göz ardı etmemektedir. Araştırmacılar, pozitif ve negatif birlikte değerleyen bir bakış açısının bireyleri ve örgütleri anlamak yolunda önemli olduğuna dikkat çekmektedirler.

### **1.2.2. Pozitif Örgütsel Davranışın Tarihsel Gelişimi**

Örgütsel davranış alanının başlangıcından bu yana Hawthorne araştırmaları ile çalışanların pozitif duyguları ile performansları arasındaki ilişki kabul edilmiştir. Yıllar geçtikçe araştırmacılar pozitif güçlendirme, pozitif odaklı çalışan davranışları ve hatta mizah gibi yapıların performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır (Luthans, 2002a: 57). Ancak, psikoloji alanına benzer bir şekilde, örgütsel davranış alanında genel perspektif ve göreceli dikkat daha çok pozitiflik ile değil, negatiflik ile karakterize edilmiştir. Örneğin, olumlu stres karşısında olumsuz stres ve tükenmişlik, değişimi kabul karşısında değişime direnç, gelişim ve performans iyileştirme için çalışanların ve yöneticilerin güçlü yönleri ve pozitif kapasiteleri karşısında eksiklikleri ve problemleri, daha çok ilgi gösterilen konular arasında yer almıştır (Luthans, 2002b: 698).

Psikolojinin negatife olan eğilimi ve bu yüzden pozitif psikolojinin bireylerin güçlü yönleri ve kapasitelerine ilişkin vurgusuna benzer şekilde, örgütsel davranış alanında da negatife olan eğilim, pozitifliğin önemine yenilenmiş bir vurgu yapma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu gelişmeler ışığında pozitif psikolojinin örgütsel ortamlara yansımaları



olarak pozitif örgütsel davranış, Fred Luthans öncülüğünde 2002 yılından itibaren örgütsel davranış alanında yer almaya başlamıştır.

Bu yaklaşım ile birlikte, örgütlerde pozitiflik vurgusu yapan araştırmalar çoğalmış; bireylerin güçlü yönleri ve bunların arzu edilen örgütsel sonuçlar ile ilişkileri ortaya konmuştur. Tüm bu çalışmalar, bir yandan pozitif örgütsel davranışın teorisine ve araştırmalarına büyük katkı sunarken, diğer yandan örgütlerde insan kaynağının potansiyelini ortaya koyma yönünde uygulamaların önemine özel bir vurgu yapmaktadır.

### **1.2.3. Pozitif Örgütsel Davranışın Amacı**

Luthans ve Avolio (2009a: 292), pozitif örgütsel davranışın amacının, gelişmekte olan pozitif psikoloji hareketinin, örgütsel davranış alanındaki farkındalığını arttırmak olduğunu ve böyle pozitif bir odağın, örgüt ortamına uygulanabilirliğini göstermenin çok önemli olduğunu belirtmektedir.

Pozitif psikoloji gibi pozitif örgütsel davranış da pozitifliğin önemine ilişkin yeni bir şey keşfetme iddiasında değildir (Luthans ve Youssef, 2007: 322). Pozitif örgütsel davranış, yıllar içinde örgütsel araştırmalarda iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pek çok pozitif yapının yer aldığını kabul etmekle birlikte, pozitif yaklaşımın önemine yenilenmiş bir vurgu yapmaya çalışmakta (Youssef ve Luthans, 2007: 774-775); daha odaklanmış teori oluşturma, araştırma, pozitif özellikler, pozitif durum temelli yapılar, davranışlar ve örgütlerin etkili uygulamalarına ihtiyacı vurgulamaktadır (Luthans ve Youssef, 2007: 322).

Bireylerin zayıf yönlerinden ziyade güçlü yönlerine vurgu yapmak ve bazı yeni pozitif örgütsel davranış kavramlarını tanıtmak, insan kaynaklarının daha etkin olmasına katkı sunabilmektedir (Luthans, 2002a: 58). Ancak, genel fikir birliği ise, dünyada ve özellikle örgütler için pozitif ve negatif kavramları birlikte dikkate alan daha dengeli bir yaklaşıma ihtiyaç olduğu yönündedir. Bütüncül bir yaklaşım, başarı ve başarısızlık dinamiklerinin daha iyi anlaşılabilmesi, araştırmacılara ve uygulamacılara farklı bakış açıları kazandırabilmesi için gereklidir (Luthans ve Youssef, 2007: 322-323). Benzer şekilde, Avey, Luthans ve Youssef (2010: 433), pozitif örgütsel davranışın başından itibaren dengeli bir bakış açısı yerine, savunuculuk perspektifine ve pozitif yapılara

doğru özel bir eğilime sahip olması halinde ileriye görememe ve engellenme tehlikesi ile karşı karşıya kalabileceğini belirtmektedir.

Bu bağlamda, pozitif örgütsel davranış araştırmaları ve örgütlerdeki uygulamaları bu denge göz önünde bulundurularak yürütülmelidir.

#### **1.2.4. Pozitif Örgütsel Davranışın Özellikleri**

Pozitif örgütsel davranış, insan kaynaklarının güçlü yönlerine ve günümüz örgütlerinde performansı iyileştirmek için ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir psikolojik kapasitelere odaklanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 152). Pozitif örgütsel davranış, pozitif psikoloji tarafından harekete geçirilmiş ve desteklenmiş, örgütsel çalışmalara sadece pozitif odaklı yaklaşım olmadığından, onun kendine özgü ayırıcı özelliklerini belirlemek büyük önem taşımaktadır (Luthans ve Youssef, 2007: 327).

Pozitif örgütsel davranışın özellikleri şu şekilde belirtilmektedir:

- **Pozitif örgütsel davranış, pozitifdir.** Pozitif örgütsel davranış, yeteneksiz liderler, etik olmayan davranışlar, stres ve çatışma, verimsiz tutum ve davranışlar, verimsiz örgüt yapıları, stratejileri ve kültürlerini vurgulayan geleneksel negatif odaklı örgütsel davranış teorileri ve yaklaşımlarının aksine, örgütlerde insan kaynağı gücüne ve psikolojik kapasitelerine vurgu yapan pozitif bir bakış açısı ortaya koymaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 12). Ancak, pozitif odaklı birey özellikleri, pozitif durum temelli yapılar, örgütler ve davranışlar, negatif odaklı yaklaşımların sunabileceklerinin ötesinde performans ve diğer arzu edilen sonuçlar üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olabilir (Luthans ve Youssef, 2007: 323).
- **Pozitif örgütsel davranış, teori ve araştırmaya dayalıdır.** Teori ve araştırmaya dayalı olması, pozitif örgütsel davranışın bilimselliğini ortaya koymaktadır. Luthans ve Avolio (2009a: 299), bu kriterin pozitif örgütsel davranışı pozitif yönelimli kişisel gelişim literatüründen (Steven Covey, Norman Vincent Peale, Tony Robbins vb.) ayırmak için seçildiğini; bu hayati önem taşıyan bilimsel kriterin, hem pozitif psikoloji hem de örgütsel davranış çalışmalarındaki geleneklerden geldiğini; bilimsel kriter olmadan akademik

araştırma veya kanıta dayalı uygulamalar için sürdürülebilirliğin ve güvenilirliğin olmayacağını belirtmektedir.

- **Pozitif örgütsel davranış, geçerli ölçümlere dayalıdır.** Ölçüm her zaman bilimsel araştırma ve uygulamanın temelinde yer almaktadır. İşle ilgili yapıların ölçümü için gerekli, geçerli ve güvenilir araçların varlığı, bilim alanında genel olarak örgütsel davranışın ve özelde pozitif örgütsel davranışın önemini arttırmıştır. Geçerli ölçümler sayesinde sistematik analizler, tahminler ve kontrol mümkün hale gelmektedir. Pozitif psikolojinin öncülüğünde pozitif örgütsel davranış, geçerli ve güvenilir araçları olan yapılara ihtiyaç duymaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 13). Bu yüzden pozitif örgütsel davranış, ölçümü mümkün olmayan kavramları alanı dışında bırakmakta; öte yandan geçerli ve güvenilir ölçüm araçları geliştirme yolunda çalışmalarına devam etmektedir.
- **Pozitif örgütsel davranış, durum temellidir; değişime ve gelişime açıktır.** Bu kriter kavramsal olarak belki de en kritik farklılaştırıcı durumundadır (Luthans, 2002b: 698); pozitif örgütsel davranışı karakter özellikleriyle ilgilenen pozitif psikolojiden ve çoğunlukla kişilik, öz değerlendirme, duygu ve güdülerle şekillenen geleneksel örgütsel davranışın pozitif yapılarından farklılaştırmanın bir yolu olarak görülmektedir (Luthans ve Avolio, 2009a: 299). Pozitif örgütsel davranış kapasiteleri durum temellidir ve sonuç olarak örgütlerde öğrenmeye, gelişime, değişime, yönetime açıktır; eğitim programları, işbaşında eğitim veya kişisel gelişim yoluyla geliştirilebilmektedir (Luthans, 2002b: 699). Bu gelişimsel özellik, hızla değişen ve öngörülemeyen çevreyle uyumlaştırılması gereken büyüme ve gelişimde, çabukluk ve esnekliğin olduğu günümüz işletmeleri için özellikle önem taşımaktadır. Sonuç olarak, pozitif örgütsel davranış kapasiteleri, örgütlere çalışanları aracılığıyla benzeri görülmemiş bir rekabet avantajı kaynağı sağlayabilmektedir (Luthans ve Youssef, 2007: 326).
- **Pozitif örgütsel davranış, performans üzerinde etkilidir.** Performansa etki kriteri, pozitif örgütsel davranışı hem popüler kişisel gelişim literatüründen hem de pozitif psikolojiden ayırmak için kullanılmaktadır. Pozitif örgütsel davranışın devamlılığı için nihai noktanın performans etkisi olması gerekmektedir. Yine de bizatihi performansın yanı sıra, pozitif örgütsel davranışın tanımlanan alanı

içinde düşünülmüş diğer öncülleri, düzenleyicileri, aracıları ve çok sayıda bağımlı değişken ile sonuçları bulunmaktadır (Luthans ve Avolio, 2009a: 299).

Pozitif örgütsel davranış, örgütlerde geçerli önlemleri alma, liderlik, yönetim, insan kaynakları eğitim ve geliştirme uygulamalarına uyarlanabilir olma ve en önemlisi, bugünün örgütleri için performans gelişimine katkıda bulunma yeteneğine sahip olma özellikleri ile örgütsel davranış alanına görece benzersiz olmalıdır (Luthans, 2002a: 57; Luthans, 2002b: 699).

Yukarıda belirtilen kriterlerin her birinin, pek çok genel örgütsel davranış yapısına uygulanabileceğini ileri sürmek mümkündür. Ancak, buradaki amaç göz ardı edilmiş veya örgütsel davranış alanının odak vizyonu içinde iyi araştırılmamış yapıları bir araya getirmektir. Bu kriterler, pozitif örgütsel davranış ile kastedilenin ne olduğunu ortaya koymak ve onu diğer pozitif yapı ve yaklaşımlardan ayırt etmeyi sağlayan özellikler olarak büyük önem taşımaktadır (Luthans ve Avolio, 2009a: 299).

Öz-yeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, öznel iyi oluş ve duygusal zeka, pozitif örgütsel davranışı en çok temsil eden kavramlar olarak tanımlanmakta ve analiz edilmektedir (Luthans, 2002a: 57; Luthans, 2002b: 699). Bu kavramlardan öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık, aynı zamanda araştırmacıların psikolojik sermaye olarak adlandırdıkları bir üst yapının bileşenlerini oluşturmaktadır.

### **1.2.5. Pozitif Örgütsel Bilim**

Pozitif psikolojinin hareket kaynağı olduğu pozitif örgütsel davranış, Nebraska Üniversitesi araştırmacılarının çalışmalarına dayanmakta; örgüt üyeleri içinde çeşitli işyeri müdahaleleri ve proaktif yönetim aracılığıyla geliştirilebilir ve performans gelişimi ile sonuçlanabilir durum temelli değişkenlere odaklanmaktadır. Diğer hareket kaynağı olduğu pozitif örgütsel bilim ise Michigan Üniversitesi araştırmacılarının çalışmalarına dayanmakta; kriz zamanlarında ve olumsuz koşullarda örgütsel yaşamı ve etkinliği artırabilir pozitif örgütsel özellikleri vurgulamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 151-152).

Pozitif örgütsel bilim, insan gücünü geliştirme, dayanıklılık sağlama, canlılığı teşvik etme gibi olağanüstü bireysel ve örgütsel performansa yol açan dinamikler üzerinde duran bir harekettir. Pozitif, örgütlerde süreçleri ve çıktıları (sonuçları) yükselten

olumlu bir eğilimi; örgütsel, pozitif fenomeninin gerçekleştiği bağlamı göz önünde bulundurarak örgütler aracılığıyla meydana gelen süreçleri ve koşulları; bilim ise pozitif fenomenine ilişkin bilimsel, teorik temelli ve titiz bir incelemeyi ifade etmektedir (Cameron ve Caza, 2004: 731).

Şüphesiz pozitif örgütsel bilim, pozitif fenomenine ilişkin bir eğilime sahip olsa da, örgütlerin negatif ve zorlu yönlerinin varlığını göz ardı etmez. Bu nedenle, pozitif örgütsel bilim tümüyle negatifin yokluğu ile ilgili değil, pozitif ve negatif koşulların entegrasyonunu anlamak ile ilgilidir. Pozitif ortaya çıkarmak için güçlüklerin ve zorlukların yorumlandığı, yönetildiği ve dönüştürüldüğü yollar, pozitif örgütsel bilimin çalışma alanıdır. Pozitif örgütsel bilim, pozitif ve negatif birlikte araştırmayı savunurken, örgütlerde pozitif olanı ortaya çıkarmak ve yorumlamak üzerine özel bir vurgu yapmaktadır (Cameron ve Caza, 2004: 731-732).

Pozitif örgütsel bilim içerisinde yer alan araştırma konularından bazıları şu şekildedir (Donaldson ve Ko, 2010: 179; Luthans ve Avolio, 2009b: 324; Cameron ve Caza, 2004: 732): Güçlü yönler, dayanıklılık, canlılık, güven, örgütsel erdem, pozitif sapma, sıradışılık, merhamet, minnettarlık, bağışlama, ilişkiler, enerji.

Pozitif örgütsel bilim perspektifinin benimsenmesi ile geleneksel örgütsel çalışmaların merkezinde olan konuların görev alanı genişletilmiş ve zenginleştirilmiştir. Örneğin, pozitif örgütsel bilim yöneliminin kullanımı, son zamanlarda örgütsel ve iş tasarımı, örgütsel formlar, örgütsel hatalar ve trajediler, sosyal ağlar gibi alanlarda yeni bir bakış açısı sağlamıştır. Bununla birlikte, pozitif örgütsel bilim, pozitif psikoloji, olumlu sosyal davranışlar, vatandaşlık davranışı, toplum psikolojisi, kurumsal sosyal sorumluluk, etik ve yaratıcılık gibi diğer alanlardaki çalışmalar ile kesişmektedir (Cameron ve Caza, 2004: 732).

#### **1.2.6. Pozitif Örgütsel Bilim İle Pozitif Örgütsel Davranışın Benzer ve Farklı Yönleri**

Pozitif psikolojinin örgütsel boyutu şeklinde karakterize edilebilecek pozitif örgütsel bilim ve pozitif örgütsel davranış, bazı ortak özelliklere sahiptir. Bu ortak özellikler şu şekilde belirtilebilir:

- Her ikisi de bilimselliğin esas olduğu pozitif harekette birleşmektedir (Luthans ve Youssef, 2007: 337; Luthans ve Avolio, 2009a: 301; Luthans ve Avolio, 2009b: 324).
- İkisinin de temel vurgusu, örgüt ve örgütsel sonuçlara ilişkin başarıdır (Luthans ve Youssef, 2007: 337; Donaldson ve Ko, 2010: 179).

Pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel bilim arasında benzerlikler bulunmakla birlikte, bazı farklılıklar da vardır. Bu farklılıklar şu şekildedir:

- Araştırma alanları farklı konular üzerinedir. Pozitif örgütsel davranış, bireysel psikolojik nitelikler ve onların performans geliştirme üzerindeki etkisi ile ilgilenmektedir. Pozitif örgütsel bilim, çoğunlukla örgütsel bağlamın pozitif yönleri ile ilgili olmuştur (Donaldson ve Ko, 2010: 179; Luthans ve Avolio, 2009b: 324-325).
- Durum temelli olma ve performans geliştirme üzerine vurgu, pozitif örgütsel davranışın merkezinde yer alırken, pozitif örgütsel bilim için bu kriterler gerekli değildir (Donaldson ve Ko, 2010: 179; Luthans ve Avolio, 2009a: 302).
- Pozitif örgütsel davranış, tümevarım (birey-grup-örgüt); pozitif örgütsel bilim tümdengelim (örgüt-grup-birey) yöntemini benimsemektedir (Luthans ve Avolio, 2009b: 325; Donaldson ve Ko, 2010: 179).
- Pozitif örgütsel bilimin, bireysel ve kişilerarası düzeyde, pozitif örgütsel davranışın takım ve örgüt düzeyinde incelemelerini görmek mümkün olsa da, pozitif örgütsel bilim örgütsel düzeyde analiz ile daha çok ilgilenirken, pozitif örgütsel davranış mikro ve meso düzeyde analiz ile daha çok ilgilenmektedir (Luthans ve Avolio, 2009a: 302; Luthans ve Youssef, 2007: 337; Luthans ve Avolio, 2009b: 325; Donaldson ve Ko, 2010: 179).
- Pozitif örgütsel bilim, nitel ve nicel araştırma yöntemlerini kullanırken, pozitif örgütsel davranış nicel araştırma yöntemlerini kullanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007: 337; Donaldson ve Ko, 2010: 179).

Özetle, pozitif örgütsel bilim ve pozitif örgütsel davranış pozitiflik, bilimsellik, örgüt ve örgütsel sonuçlara ilişkin başarı vurgusu üzerinde birleşirken, ilgilendikleri konular, performans geliştirme, analiz düzeyleri ve araştırma yöntemleri bakımından birbirlerinden ayrılmaktadır.

### **1.3. Psikolojik Sermaye**

Psikolojik sermaye, psikoloji biliminin “insanların güçlü yönlerini belirleme ve inşa etme” şeklindeki unutulmuş misyonunu hatırlatmak çabasıyla ortaya çıkan pozitif psikoloji hareketine dayanmaktadır. Martin Seligman (1998) öncülüğünde başlayan bu hareket, sonraları Fred Luthans tarafından pozitif örgütsel davranış adı altında örgütsel ortamlara doğru genişletilmiştir. Başlangıçta pozitif örgütsel davranış alanının teorik inşası için, pozitif örgütsel davranış kriterlerini karşılayan, sadece pozitif olmakla kalmayıp aynı zamanda örgütsel davranış alanına benzersiz, geçerli ölçümler ile teori ve araştırmaya dayanan, performans iyileştirme için gelişime, değişime ve yönetime açık yapılar olarak öz-yeterlilik, umut, iyimserlik, öznel iyi oluş, psikolojik dayanıklılık ve duygusal zeka belirlenmiş ve desteklenmiştir. Sonradan, pozitif örgütsel davranış alanının teori inşası, araştırma ve uygulamaları çoğunlukla öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık üzerine odaklanmıştır. Sonraki çalışmalarında ise Luthans ve arkadaşları bu dört yapıyı psikolojik sermaye olarak adlandırdıkları üst bir yapıda birleştirmişlerdir (Luthans ve diğerleri, 2005: 252-253).

Psikolojik sermaye, geleneksel ekonomik sermaye dışında kalan ve yine insan odağına sahip ancak insanın bildiklerine ve bağlantılarına odaklanan insan ve sosyal sermaye kavramlarından farklı bir kavramdır. Psikolojik sermaye, tamamen bireyin kendisine odaklanmakta; onun pozitif psikolojik kaynaklarını vurgulamaktadır. Bu kaynakların, örgütsel ortamlarda bireylerin performans gelişimleriyle birlikte diğer örgütsel sonuçları olumlu yönde etkileyeceğini savunmaktadır.

Öte yandan, psikolojik sermayenin örgütsel ortamlarda çok önemli bir güç olarak kendini göstermeye başlaması, insan sermayesi ve sosyal sermayeyi ortadan kaldırmamaktadır. Günümüz çalkantılı ve belirsiz iş ortamında hedeflerine ulaşmak ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak zorunda kalan örgütler için hayati öneme sahip insan sermayesi, sosyal sermaye ve şimdilerde sermayenin yeni formu olan psikolojik sermayenin geliştirilmesi ve etkin yönetimi çok önemlidir.

#### **1.3.1. Sermaye Türleri**

Yirmi birinci yüzyıla girerken yaşanan değişim, örgütlerde alışlagelmiş yönetim anlayış ve uygulamaların ciddi bir şekilde değişmesine neden olmuştur. 90'lı yıllarda

küreselleşmenin artan baskısı ve rekabet koşullarına bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin eklenmesiyle örgütler, yenilikçi ve proaktif olmak, sürdürülebilir büyüme, gelir ve kar hedeflerine de ulaşmak durumu ile karşı karşıya kalmışlardır (Yıldız, 2014: 233). Örgütlerin bu performansa ulaşabilmeleri için önceleri en önemli güç olarak kabul ettikleri geleneksel ekonomik sermaye yetersiz kalmış ve bu durum sermayenin dönüşümünü gerektirmiştir. Bu bağlamda, örgütlerde geleneksel ekonomik sermayenin ötesinde, insan kaynağının gücüne odaklanan insan sermayesi, sosyal sermaye ve psikolojik sermaye ön plana çıkmıştır. Aşağıda bu sermaye türlerine yer verilmiştir.

### **1.3.1.1. İnsan Sermayesi**

Uzun yıllar işletme akademisyenleri ve uygulamacılar, sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün, sanayi giriş engelleri, teknolojik üstünlük, patent korumaları ve devlet düzenlemeleri gibi çeşitli faktörlerle ortaya çıktığı inancı içinde hareket etmişlerdir. Ancak, teknolojik değişim ve yayılma, hızlı inovasyon ve deregülasyon bu yaygın olarak bilinen engellerin etkisini azaltmıştır. Esneklik, yenilikçilik ve pazarda hızlı olmanın gerekli olduğu günümüz çevre koşullarında, insan sermayesinin etkin bir şekilde geliştirilmesi ve yönetilmesi sürdürülebilir örgütsel performans için önemli bir başarı faktörü haline gelmiştir (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 45).

Kangarlouei, Shadkani ve Motavassel (2012: 560), insan sermayesinin, birikimli örtük bilgi, yetkinlikler, deneyim, beceri ve yetenek de dahil olmak üzere çeşitli insan kaynakları unsurlarını kapsadığını; Luthans, Luthans ve Luthans (2004: 46) ise kısaca “neyi biliyorsun?” sorusunun karşılığı olduğunu belirtmektedirler.

Örgütler açık bilgi ve örtük bilgi olmak üzere iki tür bilgiye sahiptir. Alavi ve Leidner (2001: 110), açık bilgiyi, “sembolik bir biçimde ve konuşma dilinde kolaylıkla ifade edilebilen, kodlanabilen ve aktarılabilen bilgi” şeklinde tanımlamaktadır. Prosedürler ve talimatlar örgütlerdeki açık bilgi türüne örnek olarak gösterilebilir. Örgütlerde genellikle gözden kaçan diğer bilgi türü ise örtük bilgidir. Bu tür bir bilgi, örgüte özgü ve zaman içinde üyelerini, örgüt ile kaynaştıran, örgüt kültürünün bir parçası haline getiren, üyelerin örgütün yapısı ve süreçlerini anlamasına ve bir bütün olarak bu yapı ve süreçlerin nasıl çalıştığını öğrenmesine yardımcı olan bilgidir. Diğer bir deyişle, örtük bilgi “her gece kapıdan dışarıya çıkan” bilgidir ve bu bilgi zaman ve çaba açısından örgüt, yöneticileri ve çalışanları tarafından büyük bir yatırımı içermektedir. Örtük bilgi,



örgüt içine gömülmüş yetenek seti olarak da ifade edilebilir. Açık bilgi kolayca taklit edilebilirken, rakipler örtük bilgiden yararlanamazlar. Çünkü bu bilgi örgüte özgüdür ve bu yüzden transfer edilemez. Ancak, örgütler çalışanlarını elde tutmakta yetersiz kaldıklarında, insan sermayesine yapılan bu yatırım boşa gitmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 146).

Luthans ve Youssef (2004: 147-149), insan sermayesinin daha etkin bir şekilde yönetimi için şu yolları önermektedir:

- **Örgüt açısından güçlü bir potansiyel olabilecek doğru çalışan seçimi:** Eğitim, deneyim, bilgi, beceri ve yetenekler önemli olmakla birlikte, bu faktörler insan sermayesinden yararlanmak için yeterli olmamakta; örgütler, çalışanların seçiminde insan sermayesinin gelişimine katkıda bulunacak kriterlere odaklanmalıdır. Bu kriterler arasında istekli olma ve sürekli öğrenme yeteneği, katılım ve özdeşleşme arzusu, kişi-örgüt kültürü uyumu sayılabilir.
- **Eğitim ve geliştirme faaliyetleri:** Standart eğitim programları yararlı olmakla birlikte, kişiye özel koçluk ve mentorluk programlarının, insan sermayesinin örtük bilgi boyutunu geliştirme, daha uzun dönemli etkinlik ve rekabet gücü ile sonuçlanma olasılığı daha yüksektir.
- **Örtük bilgi oluşturma:** Örgütler, örtük bilgi oluşturmaya ve geliştirmeye yardımcı olacak konulara odaklanmalıdır. Bu konular arasında çalışan sosyalizasyonu, iş rotasyonu, uluslararası görevlendirme ve iş güvenliği sayılabilir.

### 1.3.1.2. Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye yaygın olarak “ortak fayda için koordinasyon ve işbirliğini kolaylaştıran ağlar, normlar ve sosyal güven gibi sosyal örgüt özellikleri” şeklinde tanımlanmaktadır (Kangarlouei, Shadkani ve Motavassel, 2012: 560). Sosyal sermaye, grup ve topluluk kaynakları, sosyal yapı ve kültürel dinamikler kadar, kişiler arası, gruplar arası ve örgütler arası ilişkileri, ağları ve bağlantıları kapsamaktadır. Diğer bir deyişle, sosyal sermaye, çok yönlü bir yapıdır. Ağlar, normlar ve güven, sosyal sermayenin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaya yardımcı olan üç değerli yönünü oluşturmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004:149-150):

- **Ağlar:** Örgüt üyeleri ve birimlerin birbirleriyle ve dış dünya ile bağlantı kurmalarını sağlayan ilişkileri ifade etmektedir. Ağlar, bilişsel (örneğin, şebeke örgütler), duygusal (örneğin, sosyal destek) ve davranışsal (örneğin, takım çalışması) düzeyde fikir ve kaynakların paylaşımı ve değişimine izin veren bağlantılar kurabilmektedir.
- **Normlar:** Etkileşim halinde olan kişilerin, grupların ve örgütlerin anlaşılmasını sağlayan, sorunsuz, verimli ilişkiler sürdürmek için yerine getirilebilecek pratik, karşılıklı ortak beklentileri oluşturmaktadır. Normlar, yapılar ve süreçler aracılığıyla örgütleri amaçlarına ulaştıran örgütsel stratejiler için temel altyapı sağlamaktadır.
- **Güven:** Ağların ve normların tüm potansiyellerini kullanmalarına fırsat verecek şekilde hareket eden güven, yaratıcılığa, yenilikçiliğe ve rekabet gücüne olanak veren uzun dönemli ilişkilerin, açık iletişimin, bilgi paylaşımının ve sürekli geribildirim önündeki engelleri ortadan kaldırabilmektedir.

İnsan sermayesi gibi sosyal sermaye de günümüzde örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı ve başarısı için hayati bir öneme sahiptir (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 46). Bu yüzden, Luthans ve Youssef (2004: 150-151), sosyal sermayeyi etkin bir şekilde yönetmek üzere örgütlerin ağları, normları ve güveni zamanla geliştirmek için gerekli yapıları ve süreçleri kurmak ve bunların devamlılığını sağlamak zorunda olduklarını belirtmekte ve şu yolları önermektedir:

- **Açık iletişim kanalları oluşturmak:** Açık iletişim kanallarının oluşturulması, güvenin geliştirilmesi için çok önemli bir faktördür. Bu amaçla çalışanlara açık bir şekilde anlatılan örgütsel vizyon ve hedefler, liderlik şeffaflığı, olumlu geribildirim ve sosyal kabul, açık bir örgüt kültürü oluşmasına katkıda bulunmakta; ayrıca çalışanların örgütlerine bağlılıklarını ve iş performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.
- **Fonksiyonlar arası çalışma ekipleri oluşturmak:** Fonksiyonlar arası çalışma ekipleri, farklı bakış açılarının bir arada olmasını sağlamakta; bölümler ve iş birimleri arasında saygı, takdir ve güvenin gelişmesine imkan vermektedir. Bu da algılanan riskleri azaltmakta; birimler arası bağlantıların ve işbirliğinin algılanan faydalarını arttırmaktadır. Ayrıca, bu çalışma ekipleri, daha entegre ve

stratejik olarak uyumlu örgütsel kültürler, çıktılar ve hizmetler ile sonuçlanan örgütler arası iletişim için bir platform sağlayabilmektedir.

- **İş-yaşam dengesi kurmaya yardımcı programlar uygulamak:** Örgüt üyeleri, sosyal sermayelerini birçok kaynaktan almaktadır. Bu kaynaklar yalnızca örgütsel çevre ile sınırlı değildir; aile, arkadaşlar ve kar amacı gütmeyen örgütler ile kurulan ilişkiler de sosyal sermayeyi arttırmaya yardımcı olmaktadır. Bu yüzden örgütler, iş ve yaşamları arasında denge kurmalarına yardımcı olacak uygulamalar ile üyelerini desteklemelidir.

### **1.3.1.3. Psikolojik Sermaye**

Yukarıdaki bölümlerde de ifade edildiği gibi, psikolojik sermaye pozitif psikolojinin örgütsel boyutu olan pozitif örgütsel davranışın kriterlerini en iyi karşılayan öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık kavramlarının birleşiminden oluşan üst bir yapıdır.

Tezin ana konularından birini oluşturması nedeni ile psikolojik sermaye ayrı bir bölüm olarak ve ayrıntıları ile aşağıdaki bölümlerde ele alınmaktadır.

### **1.3.2. Psikolojik Sermayenin Tanımı ve Önemi**

Günümüzün küresel ekonomisinde bir rekabet avantajı kaynağı olarak insan kaynaklarının giderek tanınması ile insan sermayesi ve sosyal sermaye, hem teori ve araştırmada hem de uygulamada önemli yer tutmaktadır. Ancak, bugüne kadar psikolojik sermaye akademisyenler ve uygulamacılar tarafından gerekli ilgiyi görememiştir (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 45). Bununla birlikte, psikolojik sermaye hem bireysel hem de örgütsel sonuçları itibarıyla insan sermayesi ve sosyal sermaye kadar önemli bir sermaye türüdür.

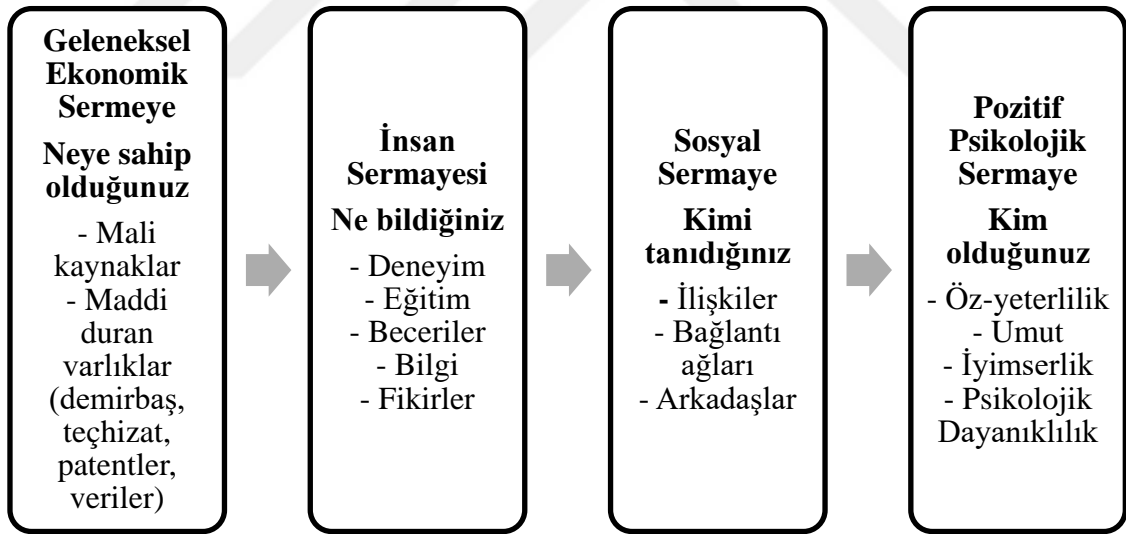
Luthans, Youssef ve Avolio (2007: 3), psikolojik sermayenin, bireyin pozitif psikolojik durumundaki gelişme olduğunu ve şu şekilde karakterize edilebileceğini belirtmektedirler:

1. Gerekli çabayı gösterme yoluyla zorlu görevleri başarılı bir şekilde tamamlayabilmeyi sağlayan güvene (öz-yeterliliğe) sahip olma,
2. Mevcut ve gelecekteki başarı hakkında pozitif atıfta (iyimserlik) bulunma,

3. Hedeflere doğru azmetme ve gerektiğinde başarılı olmak için hedeflere ulaşmak amacıyla yolları yeniden yönlendirme (umut),
4. Sorunlar ve sıkıntılar karşısında, başarıyı sağlamak üzere kendini toparlama ve bunu devam ettirme (psikolojik dayanıklılık).

Bireylerin olumlu doğasına, güçlü yönlerine vurgu yapan ve sahip oldukları pozitif psikolojik kaynakları ifade eden psikolojik sermaye, bir yandan bireylerin gelişimlerine ve performanslarına olumlu etkide bulunurken, diğer yandan örgütlerin insan faktörünün önemini daha iyi fark edebilmelerine, şimdi ve gelecekte karşılaşılabilecekleri büyük zorluklarla başa çıkabilmelerine katkıda bulunmaktadır (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 49; Simons ve Buitendach, 2013: 2).

Psikolojik sermaye, diğer sermaye türlerine göre uzun vadeli başarı ve rekabet avantajı sağlamada daha önemli bir kaynaktır (Luthans ve Youssef, 2004: 145). Şekil 1’de rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla kullanılan sermaye türlerine yer verilmiştir.



**Şekil 1:** Rekabet Avantajı İçin Genişletilmiş Sermaye Türleri

**Kaynak:** Fred Luthans, Kyle W. Luthans ve Brett C. Luthans, “Positive psychological capital: Beyond human and social capital”, **Business Horizons** 47/1, 2004, s. 46.

Şekil 1’de görüldüğü gibi, neye sahip olduğumuzu ifade eden ekonomik sermaye, ne bildiğimizi ifade eden insan sermayesi ve kimi tanıdığımızı ifade eden sosyal sermayeden farklı ve bu kavramların ötesinde bir kavram olan psikolojik sermaye, kim olduğumuzu ve gelişimsel anlamda ne olabileceğimizi ifade etmektedir (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 46; Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 20). Ancak, birbirlerinden farklı kavramlar olmalarına rağmen, insan sermayesi, sosyal sermaye ve psikolojik sermaye birlikte sinerji yaratabilme potansiyeline sahiptirler. Örneğin, öz-yeterlilik düzeyi yüksek bireylerin akademik açıdan başarılı olma veya işteki görevlerini daha çabuk öğrenme (insan sermayesi becerisi geliştirme) ve daha sağlıklı sosyal ilişkiler geliştirme (sosyal sermaye) olasılıkları daha yüksektir. Başarı deneyimleri ve sağlıklı sosyal ilişkiler, sırasıyla kişinin psikolojik sermayesini besleyecek ve insan sermayesi gelişimini daha da kolaylaştıracaktır. Bu nedenle, araştırmacılar bu üç sermaye türünü bir araya getirmenin, insan potansiyelini gerçekleştirmenin merkezinde yer aldığını savunmaktadırlar (Cole, Daly ve Mak, 2009: 465).

Örgütlerde pozitifliğin artırılması yönünde gelişimsel bir yaklaşım sunan psikolojik sermayenin (Youssef-Morgan, 2014: 138), arzu edilen örgütsel sonuçlar ve çalışanlarda sürdürülebilir yüksek performans ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Eid ve diğerleri, 2012: 55). Ayrıca, araştırmacılar, örgüt çalışanlarının psikolojik sermayeleri hakkında bilgi sahibi olmanın, bir örgütün yaşama gücü, psikolojik sağlığı ve gelecekte beklenen performansı hakkında bilgi verebileceğini belirtmekte; bu bilginin aynı zamanda örgüte katkı potansiyeli yüksek çalışanların seçiminde ve elde tutulmalarının sağlanmasında da kullanılabileceğini önemle vurgulamaktadır (Simons ve Buitendach, 2013: 10).

Bu bağlamda, örgütlerin uzun vadeli başarı ve rekabet avantajı için hayati öneme sahip olan sermayenin bu yeni formuna odaklanarak örgüt içinde psikolojik sermayenin gelişimi ve etkin yönetimi için çeşitli uygulamalara yer vermeleri gerekmektedir. Bu uygulamalara temel oluşturan yaklaşımlarını ise örgüte özgü, benzersiz, kendi durum ve gerçeklerine uygun hale getirmeleri gerekmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 157).

### 1.3.3. Psikolojik Sermayenin Özellikleri

- **Psikolojik sermaye, pozitif odaklıdır.** Psikolojik sermaye, pozitif psikoloji paradigmasına dayanmakta; bireylerin zayıf veya eksik yönleri üzerine değil, güçlü yönleri üzerine odaklanmaktadır (Page ve Donohue, 2004: 7; Luthans ve diğerleri, 2005: 253; Zhao ve Hou, 2009: 36).
- **Psikolojik sermaye, insan sermayesi ve sosyal sermayenin ötesindedir.** Psikolojik sermaye, rekabet avantajının uzun dönemli, eşsiz, birikimli, bağlantılı ve yenilenebilir olma kriterlerini karşılayarak, “ne biliyorsun?” sorusuna karşılık gelen insan sermayesinin ve “kimi tanıyorsun?” sorusuna karşılık gelen sosyal sermayenin ötesine geçmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 145). Bireysel düzeyde psikolojik sermaye, gelişimi ve performansı hızlandırabilecek, örgütsel düzeyde ise geliştirilmiş çalışan performansı sayesinde kaldıraç gücü, yatırım getirisi ve rekabet avantajı sağlayabilecek psikolojik bir kaynaktır (Luthans ve diğerleri, 2005: 253).
- **Psikolojik sermaye, benzersizdir.** Psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranış literatüründe benzersiz olduğu kanıtlanmış bir araştırma alanıdır (Luthans ve Avolio, 2009a: 300). Psikolojik sermaye bu benzersizliğini, pozitif örgütsel davranışın tüm özelliklerini en iyi şekilde karşılayan kavramların bir araya gelmesinden almaktadır.
- **Psikolojik sermaye, üst düzey çekirdek bir yapıdır.** Öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık bileşenlerinden oluşmakla birlikte, psikolojik sermaye, bileşenlerinin toplamından daha fazlasını ifade etmekte; bileşenler bir araya getirildiğinde sinerjik bir etkiye sahip olmaktadır (Luthans ve diğerleri, 2006: 388; Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 19). Üst düzey bir çekirdek yapı olarak psikolojik sermaye, bu dört ayrı yapının ortaklaşa sahip olduğu mekanizmaları (içsel bir irade gücü, motivasyon, azim ve başarı beklentileri) birleştirmektedir (Avey, Luthans ve Youssef, 2010: 438; Avey ve diğerleri, 2011: 130). Yapılan araştırmalar, psikolojik sermayenin, performans ve iş tatminini herhangi bir bileşeninden daha iyi tahmin ettiğini göstermiştir (Luthans ve diğerleri, 2007: 550; Avey, Luthans ve Jensen, 2009: 683). Diğer yandan, öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık arasında belirgin bir kavramsal benzerlik ve örtüşme olmasına rağmen, bu yapıların her

biri kavramsal ve ampirik olarak incelenmiş ve yapı geçerliliğine sahip oldukları kanıtlanmıştır (Luthans ve diğerleri, 2008: 223; Avey, Luthans ve Youssef, 2010: 437).

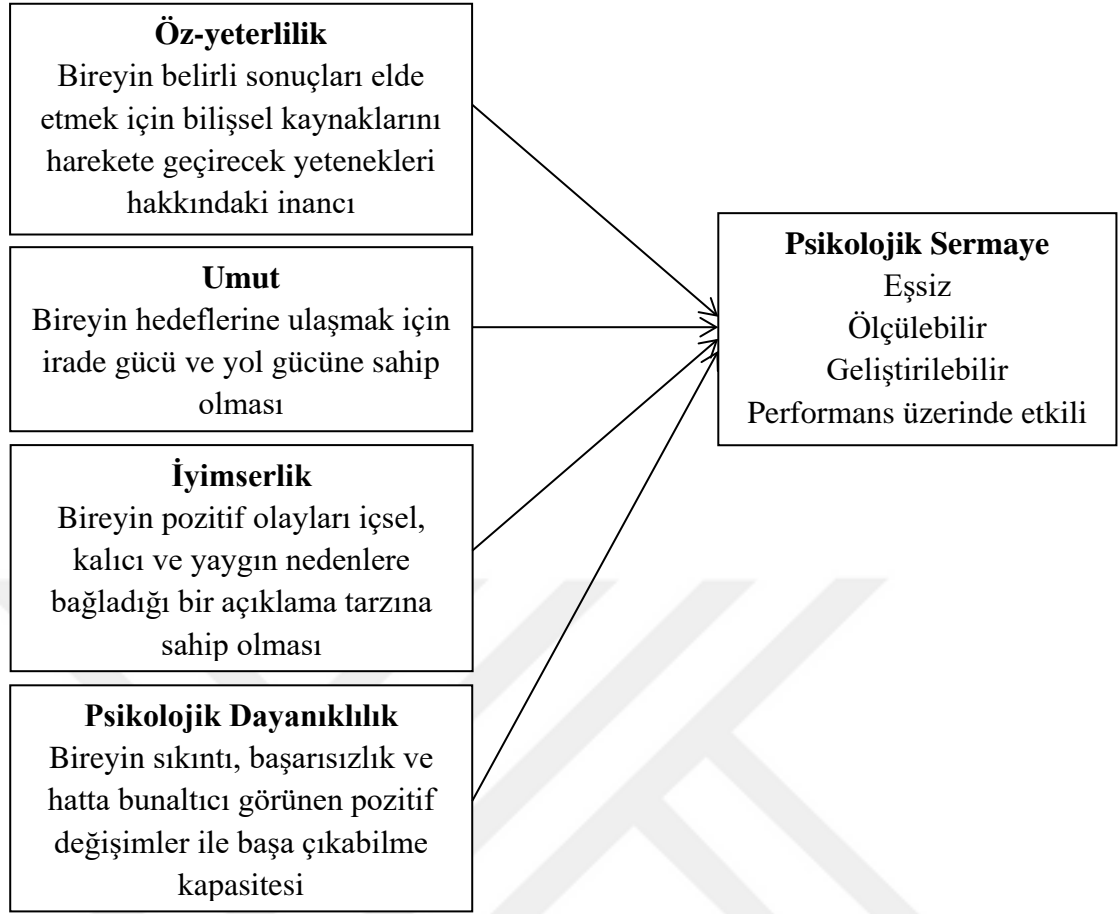
- **Psikolojik sermaye, teori ve araştırmaya dayalıdır.** Psikolojik sermaye, teori ve araştırma temeline sahiptir (Luthans ve diğerleri, 2006: 388). Psikolojik sermaye ve onu oluşturan öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık kavramları ilgili araştırmacıların teorileri ve araştırmaları ile hem pozitif psikoloji hem de pozitif örgütsel davranış alanında desteklenmiştir. Psikolojik sermaye, gücünü öncelikli olarak teori ve araştırmaya dayanan bilimsellikten almaktadır.
- **Psikolojik sermaye, durum temellidir.** Yapılan çalışmalar ile psikolojik sermayenin, anlık ve kolayca değişebilen duygusal durumlardan daha sabit, ancak beş faktör kişilik özellikleri, çekirdek öz değerlendirmeler ve pozitif duygulanım gibi daha sabit ve değişmesi zor özelliklere göre değişime daha açık olduğu gösterilmiştir (Luthans ve diğerleri, 2007: 544; Luthans ve Youssef, 2007: 326; Youssef ve Luthans, 2007: 776; Luthans ve diğerleri, 2010: 43; Avey, 2014: 142; Luthans, Luthans ve Avey, 2014: 193-194).
- **Psikolojik sermaye, geliştirilebilir.** Nitekim Luthans ve diğerleri (2006: 387-393) ve Luthans, Avey ve Patera (2008: 209-221), yaptıkları kısa eğitim programları ile katılımcıların psikolojik sermayelerinin geliştirilebildiğini göstermişlerdir. Öte yandan, Özen Kutunis ve Oruç (2014: 154), psikolojik sermayenin gelişimi incelenirken, kültürel farklılıkların etkisinin göz ardı edilmemesi gerektiğini; bireyci ve toplulukçu kültürlerde psikolojik sermayenin gelişiminin farklılık gösterebileceğini belirtmektedir.
- **Psikolojik sermaye, ölçülebilir.** Günümüzde psikolojik sermayeyi ölçmek üzere kullanılan geçerli ve güvenilir ölçekler bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, 24 maddelik psikolojik sermaye ölçeğidir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 237-238; Luthans ve diğerleri, 2007: 541-572). İkincisi, 24 maddelik psikolojik sermaye ölçeğinin 12 maddelik kısaltılmış versiyonu; üçüncüsü ise standart kendini değerlendirme anketinin ötesinde örtük ölçüm içerikli daha yeni bir araçtır (Avey, 2014: 142).

- **Psikolojik sermaye iş performansı üzerinde etkilidir.** Yaptıkları araştırmalar ile Luthans ve diğerleri (2005: 249-271), Luthans ve diğerleri (2007: 541-572), Avey ve diğerleri (2011: 127-152), psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisini göstermektedirler.
- **Psikolojik sermaye, çalışan tutum ve davranışlarıyla ilişkilidir.** Yapılan araştırmalar psikolojik sermaye ile iş tatmini (Luthans ve diğerleri, 2007: 541-572; Luthans ve diğerleri, 2008: 219-238; Avey ve diğerleri, 2011: 127-152; Bitmiş ve Ergeneli, 2013: 173-179; Totawar ve Nambudiri, 2014: 83-97), örgütsel bağlılık (Luthans ve diğerleri, 2008: 219-238; Avey ve diğerleri, 2011: 127-152; Diržytė ve diğerleri, 2013: 115-122; Totawar ve Nambudiri, 2014: 83-97; Sharifi ve Shahtalebi, 2014: 23-30), örgütsel vatandaşlık davranışı (Avey, Luthans ve Youssef, 2010: 430-452; Avey ve diğerleri, 2011: 127-152) arasında pozitif yönde; örgütsel sinizm, işten ayrılma niyeti ve üretkenlik karşıtı davranışlar (Avey, Luthans ve Youssef, 2010: 430-452; Avey ve diğerleri, 2011: 127-152) arasında negatif yönde ilişkileri ortaya koymaktadır.

#### **1.3.4. Psikolojik Sermayenin Bileşenleri**

Psikolojik sermaye, öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık kavramlarından oluşmaktadır. Psikolojik sermayeyi oluşturan bu bileşenlerin hepsi, pozitif örgütsel davranışın pozitif, eşsiz, ölçülebilir, geliştirilebilir ve performansla ilişkili olma kriterlerini en iyi şekilde karşılamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 153).





**Şekil 2:** Psikolojik Sermayenin Bileşenleri

**Kaynak:** Fred Luthans ve Carolyn M. Youssef, “Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage”, **Organizational Dynamics**, 2004, Vol. 33, No. 2, s. 152.

Şekil 2’de gösterilen psikolojik sermaye bileşenleri aşağıdaki bölümlerde ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır.

#### 1.3.4.1. Öz-yeterlilik (Self-efficacy)

Öz-yeterlilik, yıllar içindeki kapsamlı teori oluşturma ve araştırmalar ile tartışmasız en iyi bilinen kavram olma özelliğine sahiptir (Luthans, 2002a: 59; Luthans, 2002b: 699). Albert Bandura’nın Sosyal Bilişsel Teorisine ve kapsamlı ampirik araştırmalarına dayanarak, Stajkovic ve Luthans (1998: 66) öz-yeterliliği, bireyin, belirli bir durumda bir görevi başarılı bir şekilde yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu motivasyonu sağlayacak, bilişsel kaynaklarını ve eylem planlarını harekete geçirecek yetenekleri hakkındaki inancı şeklinde tanımlamaktadır (Luthans ve Youssef, 2007: 328; Luthans,

2002a: 60; Luthans, 2002b: 699-700; Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 47; Avey, Luthans ve Jensen, 2009: 680; Luthans, Luthans ve Avey, 2014: 193).

Öz-yeterlilik, belirli bir bağlama özgüdür; bir alanda yüksek öz-yeterliliğe sahip olmak, bunun diğer alanlara da mutlaka devredileceği anlamına gelmez; bazı alanlarda öz-yeterliliğin düşük olması ise diğer alanlarda yüksek öz-yeterliliğe sahip olmaya engel değildir (Luthans ve Youssef, 2007: 328).

Öz-yeterlilik, köklü teorik temele ve kapsamlı araştırma desteğine sahip olmakla birlikte, geçerli ölçümlere dayanma, geliştirilebilir olma ve performans üzerinde etkili olma özelliklerine sahiptir (Luthans, 2002a: 59; Luthans, 2002b: 699; Luthans ve Youssef, 2007: 328).

Gelişmeye açık potansiyelinin yanı sıra, aynı zamanda Albert Bandura'nın güçlü teorisi ve önemli araştırma desteğinin gösterdiği gibi kişi için daha çok öz-yeterlilik:

- Gerçekten bir görev almak ve sorumluluk üstlenmek üzere daha çok seçim yapmak,
- İşi daha başarılı bir şekilde yerine getirmek için daha çok çaba harcamak ve daha yüksek motivasyona sahip olmak,
- Engellerle karşılaştığında ve hatta başlangıçta başarısızlık olsa bile, daha çok sebat etmek demektir (Luthans, 2002a: 60; Luthans, 2002b: 700).

Aynı şekilde, Luthans ve Youssef (2004: 153), Peterson ve diğerleri (2008: 344), Avey, Wernsing ve Luthans (2008: 54) ve Luthans, Luthans ve Avey (2014: 193), öz-yeterliliği yüksek bireylerin zorlu görevler seçtiklerini, hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmak için çaba gösterdiklerini, motivasyonlarını yüksek tuttuklarını ve engeller karşısında sebat ettiklerini belirtmektedirler. Öz-yeterlilik inançları, bireylerin olayları algılama ve yorumlamalarını da etkilemektedir. Öz-yeterliliği yüksek bireyler zorlukları aşılabilir olarak algılarken, öz-yeterliliği düşük bireyler zorluklar karşısında çabaların boşuna olduğuna kolayca ikna olurlar (Avey, Luthans ve Jensen, 2009: 680). Ayrıca, öz-yeterlilik düzeyi yüksek bireyler, kendilerine duydukları güven ile birlikte potansiyel stresli durumlara karşı koyabilirken, öz-yeterlilik düzeyi düşük olanlar ise başarısız olabileceklerini düşündükleri için stres ve anksiyete yaşamaya eğilimlidirler (Luthans, Luthans ve Avey, 2014: 193).

Araştırmalar, öz-yeterlilik ile iş performansı arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Nitekim yapılan 114 çalışmanın meta analizi sonucunda, öz-yeterlilik ile iş performansı arasında, hedef belirleme, geribildirim, iş tatmini, özdisiplin de dahil olmak üzere beş faktör kişilik özellikleri gibi diğer popüler örgütsel davranış kavramlarına göre daha güçlü bir ilişki bulunmuştur (Luthans, 2002b: 700; Luthans ve Youssef, 2004: 153). Ayrıca, öz-yeterlilik, strese karşı direnç (Luthans, 2002a: 60) ve mizah duygusu (Hajloo, 2013: 93-96) üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Araştırmacılar (Luthans, 2002a: 61; Luthans, 2002b: 700; Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 48; Luthans ve Youssef, 2004: 154-155; Luthans ve Youssef, 2007: 329; Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 53-54; Avey, Luthans ve Jensen, 2009: 680) öz-yeterliliğin şu yollar vasıtası ile geliştirilebileceğini belirtmektedirler:

- **Uсталık deneyimleri/performans kazanımları:** Çalışanların kendi becerileri dahilinde işlerin gerektirdiği belirli görevleri başarmaları için öz-yeterliliklerinin yükselmesine yardımcı olan ustalık deneyimleri/performans kazanımları, potansiyel olarak öz-yeterliliği geliştirmek için en güçlü yaklaşım olarak görülmekte; çünkü başarı hakkında doğrudan bilgi gerektirmektedir. Ancak, başarılar doğrudan öz-yeterliliği inşa etmezler. Görevin karmaşıklığı, kişinin yeteneğine ilişkin algısı vb. faktörler, öz-yeterlilik gelişimini etkilemektedir. Öz-yeterliliğin gelişmesine yardımcı olan bu başarı deneyimleri için, çalışanların zorlu fakat başarılabilir, somut, spesifik hedeflere doğru çalışmaları da gerekmektedir. Ayrıca, azim ve öğrenme yeteneği aracılığıyla kazanılan ustalık deneyimleri/performans kazanımları, güçlü ve sürekli öz-yeterlilik sağlamakta; ancak, kolay gelen başarı ile elde edilen öz-yeterlilik, zorluklar arttığında daha çok azim ve istikrarla şekillenmemektedir. Uсталık deneyimleri/performans kazanımları, uygulama ve başarı için daha sık fırsatlara ortam hazırlamak üzere kendi içinde aşamalı olarak zorlaşan görevler ile birlikte işbaşı eğitimi, koçluk vb. uygulamalar yoluyla gerçekteştirilebilmektedir.
- **Dolaylı pozitif deneyimler/model alma:** Bireylerin öğrenmek için doğrudan bireysel davranışları deneyimlemelerine gerek yoktur. Diğer bireyleri gözlemleyerek veya model alarak dolaylı şekilde öğrenebilmektedirler. Aynı durum, öz-yeterlilik için de doğrudur. İnsanlar başkalarının sürekli bir çaba ile

başarılı olduklarını gördüklerinde, kendilerinin de başarıma kapasiteleri olduğuna inanmaya başlamakta; tersine, başkalarının başarısızlığını gözlemlemeleri, kişinin benzer faaliyetleri başarıma yeterliliği hakkında şüphe yaratmaktadır. Yaş, cinsiyet, fiziksel özellik, eğitim, statü, deneyim vb. bakımından benzer bir modelin ve daha uygun bir görevin, öz-yeterliliği geliştirmeye daha çok etkisi olmaktadır. Bu pozitif dolaylı deneyimler, daha az doğrudan deneyimi olanlar için özellikle önemlidir ve eğitim ve geliştirme programları ile öz-yeterliliği geliştirmek için çok pratik bir stratejidir. Diğer yandan, gerçek rol modellerinin olmadığı durumlarda bile kişinin zor durumlarla etkili bir şekilde başa çıkabileceği üzerine hayali deneyimleri, öz-yeterliliğin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Başka bir deyişle, hayali bir başarı, kişinin ilgili rol modeli olarak hareket edebilmektedir.

- **Sosyal ikna:** Bu yaklaşım, ilk iki yaklaşıma göre daha az etkili ve basitleştirilmiş bir yaklaşım olabilir. Saygı ve güven duyulan, yetkin bireyler çalışanları gerekenlere sahip oldukları konusunda ikna ederek öz-yeterliliklerinin gelişmesine yardımcı olabilmektedirler. Öte yandan, kaba kelimelerin ve olumsuz geribildirimün öz-yeterlilik üzerindeki olumsuz güçlü etkisine dair hiçbir şüphe bulunmamaktadır. Çoğu zaman, küçük bir olumsuz yorum veya hareketin, duygular ve öz-yeterlilik üzerinde olumlu yorum ve hareketlere göre çok daha büyük bir etkisi olabilmektedir. Burada yapılan geribildirimün olumlu ve bilginin objektif olması çok büyük önem taşımaktadır.
- **Fizyolojik ve psikolojik uyarılma:** İnsanlar genellikle kendi yeteneklerini değerlendirmek amacıyla, fiziksel ve psikolojik yönden kendilerini nasıl hissettiklerine güvenmektedirler. Bu duygular olumsuz ise (yorgunluk, hastalık, anksiyete, depresyon, stres vb.), öz-yeterlilik olumsuz yönde etkilenmektedir. Ancak, burada hatırlatılması gereken önemli bir nokta şudur: Ciddi bir hastalık ile karşı karşıya kalınmadığı sürece, fiziksel veya psikolojik bir olumsuzluk, öz-yeterliliğin sadece geçici kaybına neden olabilir. Bu yüzden, sonradan kişinin pişman olmasına neden olabilecek (iş bırakma, bir işi reddetme vb.) bağlayıcı herhangi bir karardan kaçınmak gereklidir. Öte yandan, kişinin fiziksel ve zihinsel durumu iyiyse, bu durumun onun öz-yeterliliğine mutlaka çok büyük bir

katkısı yoktur. Yalnızca fiziksel ve zihinsel durumun mükemmel dengesi, öz-yeterliliği geliştirmek üzere bir çıkış noktası olabilir.

#### **1.3.4.2. Umut (Hope)**

Umut, gündelik dilde yaygın olarak kullanılan bir kavramdır. Bireyler çoğu zaman yaşamlarındaki zor zamanlarda bir şeylerin iyiye doğru döneceği veya en iyisinin olacağı umudunu taşımaktadırlar (Luthans, 2002a: 62; Luthans, 2002b: 701). Ancak, umut bu yaygın kullanımının ötesinde pozitif psikoloji alanında önemli kuramsal destek ile özel anlamı olan bir kavramdır (Avey, Luthans ve Jensen, 2009: 681).

İşlevsel açıklama, teori oluşturma ve araştırma yönüyle C. Rick Snyder umut kavramına öncülük yapmaktadır (Luthans, 2002a: 62). Snyder, Irving ve Anderson (1991: 287) umudu, “hedef odaklı enerji ve hedeflere ulaştıracak planlamayı birlikte dikkate alan başarı duygusuna ilişkin pozitif motivasyonel durum” şeklinde tanımlamaktadırlar (Luthans ve Youssef, 2007: 330; Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 47; Luthans ve diğerleri, 2005: 254). Başka bir deyişle, umut, kişinin hedefe ulaşma kararlılığını ifade eden irade gücü ve hedefe ulaşmak üzere alternatif yollar bulma ve acil planlar hazırlama becerisini ifade eden yol gücü olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır (Avey, Luthans ve Jensen, 2009: 681; Luthans, 2002a: 62; Luthans ve Youssef, 2004: 153; Luthans ve Youssef, 2007: 330; Luthans ve diğerleri, 2010: 44; Simons ve Buitendach, 2013: 2). Umut sahibi olmak için tek başına bir bileşen yeterli olmamakta; kişinin belirli bir görevi veya hedefi gerçekleştirmek üzere hem iradeye hem de gerekli araçlara veya yollara sahip olması gerekmektedir (Luthans ve diğerleri, 2008: 221). İrade gücü, kişilerin engellerle karşılaşmaları durumunda kritik bir önem kazanmakta; engeller karşısında kişinin en iyi alternatif yolu bulmak üzere gerekli motivasyonu göstermesinde yardımcı olmakta; bu yüzden hem irade gücü hem de yol gücü, umudun gerekli ve tamamlayıcı unsurları olarak belirtilmektedir (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 53).

Özellikle, umut düzeyleri yüksek bireyler, önlerine çıkan engelleri tahmin edebilme yeteneğine ve hedeflerine ulaşmak için proaktif bir şekilde birden fazla yol oluşturma kapasitesine sahiptirler (Luthans, Luthans ve Avey, 2014: 193; Luthans ve diğerleri, 2010: 45). Ayrıca, bu bireyler daha belirgin hedeflere sahip olma eğilimindedirler;

insanlarla etkileşim içinde olmaktan keyif alırlar; kolayca yeni ve işbirlikçi ilişkiler kurarlar ve çevresel değişikliklere daha kolay adapte olurlar (Luthans, 2002a: 62).

Araştırmacılar, klinik ve pozitif psikolojide akademik başarı, atletik başarı, duygusal sağlık, hastalık ve diğer sıkıntılar ile başa çıkma yeteneği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu kanıtlanan umudun, ancak son zamanlarda örgütlerde araştırılmaya başladığını belirtmektedir (Luthans ve diğerleri, 2008: 221; Luthans ve Youssef, 2004: 153; Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 47). Yapılan araştırmalar, umudun çalışan performansı (Luthans ve diğerleri, 2005: 249-271), iş tatmini (Youssef ve Luthans, 2007: 774-800; Peterson ve Luthans, 2003: 26-31), çalışanları elde tutma (Peterson ve Luthans, 2003: 26-31), iş mutluluğu ve örgütsel bağlılık (Youssef ve Luthans, 2007: 774-800) ile ilişkisi olduğunu göstermektedir.

Diğer psikolojik sermaye bileşenleri gibi, umut da durum temelli olma özelliğine sahiptir; örgütlerde eğitim ve geliştirme çalışmaları yoluyla geliştirilebilir (Luthans, 2002a: 63; Luthans ve Youssef, 2007: 330).

Luthans (2002a: 63-64), Luthans, Luthans ve Luthans (2004: 48), Luthans ve Youssef (2004: 155); Luthans ve Youssef'un (2007: 330) umudun oluşturulması ve geliştirilmesine ilişkin önerileri, birlikte şu şekilde özetlenebilir:

- **Katkı ve katılım yoluyla hedef kabulü ve bağlılık sağlamak:** Çalışanların işbirliğini sağlayıp onları işin içine katmak, hedeflere ulaşılmasına ve örgüte bağlılık düzeyinin artmasına yardımcı olur.
- **Spesifik ve zorlu hedefler belirlemek:** Sayılar, yüzdeler ve tarihler, spesifik hedeflerin önemli belirleyicilerindedir. Spesifik ve zorlu hedefler belirleme süreci biraz zorlu olabilir ama imkansız değildir. Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta da şudur: Kişilerin umut düzeyi başlangıçta çok düşükse, daha zorlu hedeflere geçmeden önce nispeten daha kolay, ulaşılabilir, başarılabılır hedefler belirlemek, umut oluşturmak için çok daha doğru bir yoldur.
- **“Adım yöntemi” ile karmaşık, uzun vadeli stratejileri alt adımlara bölmek:** Hedefleri yönetilebilir daha küçük alt basamaklara ayırmak, kademeli olarak ve daha kolay ilerlemeyi sağlayacağı gibi, kazanılan küçük başarılar, umut düzeyinin artmasına yardımcı olacaktır.

- **Hedeflere özgü alternatif yollar geliştirmek:** Hedefe ulaşmak üzere eylem planına eşlik eden en az bir alternatif yola sahip olmak, engeller ortaya çıktığında kişilerin hazırlıksız yakalanmalarını önleyeceği gibi, hedefe ulaşma yönünde kararlılıklarını da korumalarına yardımcı olur. Bununla birlikte, alternatif yollar oluşturabilme becerileri kazanmak üzere kişilerin senaryo planlaması (peki ya.... ise ne olacak?) eğitimlerine katılmaları çok faydalı olacaktır.
- **Hedeflere ulaşmayı engelleyen durumlarda devamlılığı sağlayacak yeniden hedef oluşturma becerisi geliştirmek:** Hedeflerin tamamen engellenmesi durumunda, kişilerin ne zaman ve nasıl bu hedefleri değiştirebileceklerini öğrenmeleri gerekmektedir. Provalar ve deneyimsel eğitimler, yeniden hedef belirleme anlayışını ve becerisini geliştirme konusunda yardımcı olacaktır.
- **Yaklaşan önemli olaylar ile ilgili zihinsel provalar yapmak:** Kişilerin yaklaşan önemli olayları, karşılaşabilecekleri olası engelleri ve bu engelleri aşma yönünde alternatif yollar düşünmelerini zihinlerinde canlandırmaları şeklinde ifade edilen zihinsel prova, alternatif yollar geliştirme yönünde hazırlıklı olmayı sağlamaktadır.
- **Sadece nihai hedefe odaklanmamak:** Hedeflere ulaşma sürecinde kişilere sadece nihai hedeflerine odaklanmak yerine, bu süreçten keyif almaları tavsiye edilmelidir.
- **Örgüt kültürü ve yönetici davranışları:** Katılımı ve yaratıcılığı teşvik eden örgüt kültürü, yöneticilerin çalışanlarına güven vermeleri ve onlara başarılı olacakları yönünde davranış göstermelerinin de umudun geliştirilmesinde önemli katkıları olmaktadır.

#### 1.3.4.3. İyimserlik (Optimism)

İyimserlik günümüzde önemli bir pozitif örgütsel davranış bileşeni olarak sayılmakla birlikte, uzun zamandır genelde insanlar tarafından ve özellikle de pozitif psikologlar tarafından kabul edilmektedir (Luthans, 2002a: 64).

Literatürde iyimserlik, bazı araştırmacılar tarafından, sonucun önemli bir değere sahip olması durumunda oluşan hedefe dayalı bir yapı, bireyler için memnuniyet veya sosyal

avantajlar sağlayıcı olarak görülen sosyal ya da maddi değerler hakkında yapılan yorum ile ilişkili ruh hali veya tutum şeklinde tanımlanmaktadır (Luthans ve diğerleri, 2005: 254).

Pozitif psikolojide iyimserliği açıklayan ve birbirini tamamlayıcı iki önemli teorik akım bulunmaktadır (Luthans ve diğerleri, 2010: 45). Seligman, iyimser kişilerin pozitif olayları değerlendirmede içsel, kalıcı ve yaygın nedenleri, negatif olayları değerlendirmede ise dışsal, geçici ve durum odaklı nedenleri öne çıkardıkları bir açıklama tarzı kullanmaktadır (Luthans, 2002a: 64; Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 47; Luthans ve Youssef, 2004: 153; Luthans ve Youssef, 2007: 331; Youssef ve Luthans, 2007: 778; Zhao ve Hou, 2009: 37; Avey, Luthans ve Jensen, 2009: 681; Luthans ve diğerleri, 2010: 45; Avey, Luthans ve Youssef, 2010: 431; Luthans, Luthans ve Avey, 2014: 193). Örneğin, iyimser kişiler, negatif olayları veya başarısızlıkları geçici aksilikler olarak açıklarken, kötümser kişiler bu olayların veya başarısızlıkların uzun süren kalıcı şeyler olduğunu düşünmektedirler. Benzer şekilde, pozitif olaylar yaşandığında, iyimser kişiler, başarıyı sürekli ve kalıcı faktörlerle açıklarken, kötümser kişiler şans, başkalarının yardımı veya durumsal faktörler ile açıklama eğilimindedirler (Peterson ve diğerleri, 2008: 344; Luthans ve Youssef, 2004: 155). İyimser açıklama tarzı, kişilere benlik saygılarını ve moral düzeylerini yükselterek yaşamlarındaki olumlu olayların başarısını üstlenmek için olanak tanımakta; kişileri depresyon, suçluluk ve umutsuzluktan koruyarak kendilerini olumsuz beklenmedik durumlardan uzak tutmalarına izin vermektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 153). Kötümser açıklama tarzı ise başarıların olumlu etkisini zayıflatmakta ve başarısızlığın yıkıcı potansiyelini hızlandırmaktadır (Youssef ve Luthans, 2007: 778).

İyimserliğin açıklanmasındaki bir diğer akım ise beklenti perspektifini kullanmakta; iyimserleri, başlarına iyi şeyler geleceğini bekleyen, kötümserleri ise başlarına kötü şeyler geleceğini bekleyen kişiler olarak belirtmektedir. Buradaki beklenti, arzu edilen sonucun artan çabadan kaynaklanacağı beklentisidir (Luthans ve diğerleri, 2010: 45-46). Kişiler olumlu bir beklentiye sahip olduklarında, artan sıkıntı karşısında bile çaba göstermeye devam etmektedirler. Buna karşılık, kötümser kişiler arzu edilen sonuca ulaşmaya doğru bir eylemi başlatmak için bu sonucun olumlu beklentisinden çoğu zaman yoksundur. Böylece, çabaların artmasını sağlayan o arzu edilen sonuç, genellikle



iyimserleri kötümserlerden daha iyi bir performans göstermeye yönlendirmektedir (Luthans ve diğerleri, 2010: 46; Hajloo, 2013: 93-94).

Ancak, iyimserliğin zaman zaman dezavantajları olabilmektedir. Örneğin, fiziksel olarak sağlıklı olan insanlar, gelecekteki sağlıklarıyla ilgili olarak iyimser olma eğilimindedirler; bu nedenle çoğu kez gerekli beslenme ve fiziksel bakımlarını ihmal etmektedirler. Örgütlerde ise iyimser yöneticiler, gerçekçi hedefler belirleme, gerekli eylem planları yapma ve hedeflere ulaşmak üzere başladıkları işleri bitirme konusunda sıkıntı yaşayabilirler. Finansal kontrol, muhasebe vb. işlerde en azından hafif bir kötümserlik yararlı olabilir. Bu yüzden, pozitif örgütsel davranış içinde gerçekçi ve esnek iyimserlikten söz edilmektedir (Luthans, 2002a: 64-65). Gerçekçi iyimserlik, bir kişinin belirli bir durumda ve zamanda kendisine verilen uygun kaynaklar ile neler başarabileceğine ilişkin objektif bir değerlemeyi kapsamakta ve bu nedenle değişiklik gösterebilmektedir (Luthans ve diğerleri, 2008: 222). Gerçekçi iyimserlik, sınırlı seçimler için kişisel sorumluluğu dışlamada ve ortadan kaldırmada aşırılığa kaçmamakta; dahası, esnek iyimserlik kişilere hem iyimser hem de kötümser çeşitli açıklayıcı stiller kullanmaya ve bu stilleri duruma göre uyarlamaya olanak tanımaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 156).

Luthans (2002a: 64), gerçekçi bir iyimserliğin örgütlerde çok olumlu bir güç olabileceğini belirtmekte; iyimser kişilerin daha çok çalışmak için kolayca motive edilebildiğini, daha zorlu hedefler belirlediklerini ve zorluklar karşısında sebat ettiklerini belirtmektedir. İyimser kişiler, aksilikleri başarısızlık olarak algılamazlar; başarı için üzerinde iyileştirme yapılabilen fırsatlar ve zorluklar olarak görürler (Luthans ve diğerleri, 2005: 255). Bununla birlikte, gerçekçi iyimserliğin yöneticilerin ve çalışanların bir kısmında daha iyi performans ve iş tatmini sağladığı, daha düşük strese neden olduğu yönünde bulgular ortaya konmuştur (Luthans, 2002a: 65-66).

İyimserlik, fiziksel ve psikolojik sağlık, akademik, atletik, siyasi ve mesleki başarı ile sonuçlanan azim, başarı ve motivasyon üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Diğer yandan, kötümserliğin pasifliğe, başarısızlığa, sosyal yabancılığa, depresyona ve hatta ölüme yol açtığı bilinmektedir (Luthans, 2002a: 64). Ayrıca, araştırmalar iyimserliğin yüksek performans (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 47; Page ve Donohue, 2004: 5; Luthans ve diğerleri, 2005: 249-271; Youssef ve Luthans, 2007: 774-800), çalışanları

elde tutma (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 47), iş tatmini ve iş mutluluğu (Youssef ve Luthans, 2007: 774-800) ve mizah duygusu (Hajloo, 2013: 93-96) ile ilişkisini ortaya koymaktadır.

Önceleri doğuştan gelen bir özellik olarak tanımlanan iyimserliğin günümüzde durum temelli ve geliştirilebilir olduğu kabul edilmektedir (Luthans ve diğerleri, 2010: 46; Luthans ve Youssef, 2007: 332; Avey, Luthans ve Jensen, 2009: 681; Luthans ve diğerleri, 2006: 389).

Luthans, Luthans ve Luthans (2004: 49), iyimserlik oluşturmak için bazı özel kuralları belirtmektedirler:

- Kişinin bir zorluk ile karşı karşıya kaldığında kendine zarar veren inançları belirlemesi,
- İnançların doğruluğunu değerlendirmesi,
- İşlevsiz inançlar söz konusu olduğunda, bunları geliştirilebilen daha yapıcı ve doğru inançlarla değiştirmesi.

Öte yandan, iyimserliği geliştirmek için aşağıda önerilen üç yaklaşım ise günümüz işletmelerinde psikolojik sermayenin gelişimi açısından da özellikle geçerlidir (Luthans ve Youssef, 2004: 155-156; Avey, Luthans ve Jensen, 2009: 681):

- Geçmiş için hoşgörü: Geçmişteki başarısızlıkları kabul etmek, bu başarısızlıklar için kendini affetmek ve bunu bir öğrenme deneyimi olarak görmek.
- Şu an için takdir: Kontrol edebildiğimiz veya edemediğimiz şimdiki hayatın olumlu yanları ile ilgili şükran ve memnuniyet duymak.
- Gelecek için fırsat arayışı: Belirsizliklerin ve geleceğin büyüme ve gelişme fırsatlarını içinde sakladığını görmek; bu durum karşısında olumlu ve kendinden emin bir tavır takınmak.

Ayrıca, stres yönetimi ve iş-yaşam dengesi programları (Luthans ve Youssef, 2004: 156) ve etkin hedef belirleme stratejilerini öğrenme yoluyla (Luthans ve Youssef, 2007: 332) iyimserlik gelişimi mümkün olabilmektedir.

#### 1.3.4.4. Psikolojik Dayanıklılık (Resilience)

Psikolojik dayanıklılığın kökleri klinik çalışmalara özellikle çocuk psikopatolojisine dayanmaktadır (Luthans, 2002b: 702). Masten (2001: 235), psikolojik dayanıklılığın, nadir ve özel niteliklerden değil, her gün alışlagelmişin etkisi altında, bireylerin zihinlerinden, beyinlerinden, aileleri ve çevreleriyle ilişkilerinden gelen bir özellik olduğunu belirtmekte; bireylerde ve toplumda yetkinliği ve insan sermayesini teşvik etmek üzere çok önemli etkileri olduğunu vurgulamaktadır.

Stewart, Reid ve Mangham'a (1997: 22) göre psikolojik dayanıklılık, bireylerin karşılaşabileceği önemli bir değişiklik, sıkıntı veya risk ile başarılı bir şekilde başa çıkabilme kapasitesi olup, bu kapasite zamanla değişmekte; bireydeki ve ortamdaki koruyucu faktörler tarafından güçlenmektedir (Luthans, 2002b: 702). Psikolojik dayanıklılık, sadece istenmeyen olaylarla değil, aynı zamanda aşırı olumlu olaylarla başa çıkmak üzere verilen bir yanıt şeklinde karakterize edilebilir (Luthans ve diğerleri, 2008: 222). Luthans (2002b: 702), psikolojik dayanıklılığın basit bir adaptasyonun ötesinde olduğunu ve temel insani adaptasyonel sistemlerde (bağlanma, öz-düzenleme, yeterli ve duyarlı destek ilişkileri, çevrede etkili olan bir motivasyon) bulunan kaynakları içerdiğini belirtmektedir.

Psikolojik dayanıklılık, zorluklar, sıkıntılar karşısında hem reaktif hem de proaktif önlemler almayı gerektiren bir kapasitedir. Reaktif olarak, psikolojik dayanıklılık, benzersiz bir şekilde aksilikler, travmalar ve hatta olumlu ancak yıkıcı etkiye sahip olabilen olayların üstesinden gelebilme potansiyelini tanımlamaktadır (Youssef ve Luthans, 2007: 779-780). Aksi takdirde, yıkıcı olumsuzluklara maruz kalma sonrasında patolojik belirtiler ortaya çıkabilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 156). Proaktif olarak ise psikolojik dayanıklılık, öğrenme, büyüme ve gelişim için aksiliklerin "sıçrama tahtası" veya fırsat olarak değerlendirilmesine imkan vermektedir (Youssef ve Luthans, 2007: 780; Luthans ve Youssef, 2007: 334 ).

Psikolojik dayanıklılığı yüksek bireylerdeki ortak temalar şunlardır (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 47; Luthans ve Youssef, 2004: 154; Luthans ve Youssef, 2007: 332; Zhao ve Hou, 2009: 37):

- Gerçekliğe ilişkin sağlam bir kabul,

- Çoğunlukla benimsenen güçlü değerlerle desteklenen ve hayatın anlamlı olduğuna dair derin bir inanç,
- Doğaçlamayı ve önemli değişimlere adaptasyonu sağlayan gizil bir yetenek.

Hefferon ve Boniwell (2014: 116), psikolojik dayanıklılığı yüksek bireylerin yeniden oluşturma, pozitif duyguları deneyimleme, fiziksel aktivitelere katılma, güvenilir sosyal destek ve iyimserlik özelliklerine sahip olduğunu belirtmektedir. Luthans (2002b: 702) ise psikolojik dayanıklılığı yüksek bireylerin, sosyal yeterlilik, problem çözme becerileri, özerklik, amaç ve gelecek duygusu özelliklerini vurgulamaktadır. Ayrıca, klinik ve pozitif psikoloji araştırmaları, yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip bireylerin, uyum ve gelişim de dahil olmak üzere yaşamı tehdit eden koşullar altında çeşitli yaşam deneyimlerinde daha etkili olma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Luthans ve diğerleri, 2005: 254).

Araştırmalar pozitif duygular deneyimlemenin negatif olaylar karşısında psikolojik dayanıklılığı arttırdığını; psikolojik dayanıklılığı yüksek bireylerin stresli ortamlarda bile pozitif duygular yaşamaya eğilimli olduklarını göstermektedir (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 56). Ayrıca, bireyler zorluklar ve aksilikler sayesinde gelişebilmektedirler (Peterson ve diğerleri, 2008: 344; Luthans ve Youssef, 2004: 154). Nitekim araştırmacılar olumsuz bir olay sonrasında kişinin istikrarlı bir bedensel denge durumunun (homeostaz) üzerindeki seviyelere çıktığında, psikolojik dayanıklılığının artabileceğini ve hatta gelişebileceğini belirtmektedirler. Kısacası, bireyler her defasında daha önce karşılaştıkları ters durumların üstesinden geldikçe daha dayanıklı olabilmektedirler. Bu tür pozitif reaksiyonların yukarı helezonik etkilere sahip olduğu, duygular üzerine yapılan çalışmalarda bulunmuştur (Luthans ve diğerleri, 2007: 547).

Psikolojik dayanıklılık, günümüzün çalkantılı ve stresli iş ortamında çok önemli bir pozitif kaynaktır (Avey, Luthans ve Jensen, 2009: 682). Yapılan araştırmalar psikolojik dayanıklılığın çeşitli örgütsel sonuçlarla ilişkisi olduğunu göstermektedir. Bu çalışmalar, psikolojik dayanıklılık ile iş performansı (Luthans ve diğerleri, 2005: 249-271), iş tatmini, iş mutluluğu, örgütsel bağlılık (Youssef ve Luthans, 2007: 774-800) ve mizah duygusu (Hajloo, 2013: 93-96) arasında pozitif yönde ilişkiyi ortaya koymaktadır. Psikolojik dayanıklılık, aynı zamanda büyümeyi ve gelişmeyi kolaylaştıran daha etkili başa çıkma mekanizmaları ve davranışlar ile bağlantılıdır. Bu

bağlamda araştırmacılar, bunun, çalışanların mevcut durum ve iş gereksinimlerini olumsuz olarak deneyimleseler bile, örgüte daha yüksek bağlılığa yol açabildiğini ileri sürmektedirler (Simons ve Buitendach, 2013: 3).

Psikolojik dayanıklılık, diğer psikolojik sermaye bileşenleri gibi durum temelli, ölçülebilir ve geliştirilebilir olma özelliklerine sahiptir (Luthans, 2002b: 702; Luthans ve Youssef, 2007: 332; Avey, Luthans ve Jensen, 2009: 682).

Luthans ve Youssef (2004: 156), Luthans ve diğerleri (2006: 390), Luthans ve Youssef (2007: 333), psikolojik dayanıklılığı geliştirmek için şu stratejileri belirtmektedirler:

- **Risk odaklı stratejiler:** Risk faktörleri daha düşük düzeyde dayanıklılığa neden olan faktörlerdir. Risk odaklı stratejiler, istenmeyen sonuçların olasılıklarını arttıran riskleri ve stres faktörlerini azaltma üzerine yoğunlaşmaktadır. Örneğin, rgtler sağlık sorunları, stres, tükenmişlik, çatışma, iş güvensizliği, iletişim ve geribildirim eksikliği, etkisiz liderlik gibi fiziksel ve psikolojik risklerin olasılığını azaltmak için sağlık faydaları, sağlıklı yaşam programları ve çalışan yardım programları sağlayabilirler.
- **Varlık odaklı stratejiler:** Varlıklar, dayanıklılık düzeylerini arttıran faktörlerle ilgilidir. Varlık odaklı stratejiler, risklerin varlığına rağmen, olumlu sonuçların olasılıklarını arttıran kaynaklara vurgu yapmaktadır. Örneğin, yöneticilerin ve çalışanların insan sermayesi, sosyal sermaye ve psikolojik sermaye gelişimleri, hem kişisel hem örgütsel düzeyde onları zorluklarla başa çıkmada daha donanımlı hale getirebilir. Etkili liderlik ve yeterli kaynaklar da olumsuzlukların etkisini azaltabilir.
- **Süreç odaklı stratejiler:** Süreç odaklı stratejiler, kişinin, gelişen risk faktörlerini yönetecek varlıklarından yararlanmak için uyarılanabilen sistemlere ait gücün harekete geçmesini kapsamaktadır. Süreç odaklı stratejiler, sıkıntılıların üstesinden gelmek için çeşitli varlıkların kullanımını kolaylaştıracak etkili başa çıkma mekanizmaları kurarak dayanıklılığı arttırmaya çalışmaktadır. Örneğin, stratejik planlama ve örgütsel öğrenme, krizlerle başa çıkmak için bir örgütün “hazırlıklı olma”sını sağlayabilir.

Bununla birlikte, psikolojik dayanıklılığı geliştirmek üzere “kendini bilme becerileri” ve “değişim becerileri” olmak üzere iki kategoriye yerleştirilen beceriler ile katılımcıların (a) bazı Şeyler kötüye gittiğinde negatif düşünce tuzaklarından kaçınmalarını (b) sorunlar hakkındaki inançların doğruluğunu test etme ve çözümlerin nasıl bulunacağı üzerine çalışmalarını (c) stres vb. durumlarda soğukkanlı kalma ve odaklanmalarını sağlayacak etkileşimli ve faaliyet tabanlı eğitim programları da işletmelerde uygulanmaktadır (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 49).

### **1.3.5. Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Benzer ve Farklı Yönleri**

Psikolojik sermaye bileşenlerinin hem kavramsal hem de ampirik olarak birbirlerinden farklı yapılar olduğu gösterilmiştir. Ancak, bu yapıların birbirlerinden farklı ve birbirlerine benzer yönleri de bulunmaktadır.

Bileşenlerin benzerlikleri ve farklılıkları aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Öz-yeterlilik, bireylerin belirli bir görevde başarılı olmak üzere yeteneklerine ilişkin inançları iken, iyimserlik yeteneklerinden bağımsız olarak gelecekteki başarıya ilişkin beklentileridir (Luthans, Luthans ve Avey, 2014: 193; Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 54). Öz-yeterlilik düzeyi düşük bireyler, işlerinde ve/veya yaşamın diğer alanlarında başarılı olmaya ilişkin iyimser bir bakış açısına sahip olabilirken; tam tersi öz-yeterlilik düzeyi yüksek bireyler, kötümser bir bakış açısına sahip olabilmektedirler (Luthans ve diğerleri, 2010: 46).

Öz-yeterlilik ve umut, içsel motivasyon ve enerji bileşenlerini veya kişinin bireysel yeteneklerine inancı nedeniyle başarıya ilişkin olumlu beklentiyi paylaşmaktadır. Ancak, umudun yol gücü bileşeni umuda özgüdür (Avey, Luthans ve Youssef, 2010: 437). Diğer yandan, öz-yeterlilikte bireyin belirli bir görevi yerine getirebilmesini sağlayacak yeteneklerine olan inancı, umudun irade gücü bileşenine; bu görevi yerine getirmesinin olası sonucuna ilişkin yargısı ise yol gücü bileşenine kavramsal olarak yakın görünmektedir. Ancak, öz-yeterlilikte bireyin belirli bir görevi yerine getirmesini sağlayacak yetenekleri hakkındaki inancı çok önemlidir. Umut için ise irade gücü ve yol gücü bileşeni eşit derecede önemlidir; bu iki bileşen birlikte ve birbirini izleyen bir şekilde işlemektedir (Luthans, 2002b: 701).

Umut, irade gücü ve yol gücü bileşenlerine odaklanırken, iyimserlik daha geniş bir bakış açısı benimsemektedir. İyimserlik atıf/açıklama mekanizmaları, özellikle olumsuz olaylar ve başarısızlıklar için, sadece kişinin kendisiyle sınırlı değildir; aynı zamanda diğer insanlar veya durumsal faktörler gibi dışsal nedenleri de içermektedir. Böylece, gerçekçi ve esnek iyimserlik, çok umutlu kişileri gerçekçi olmayan hedefler için çabalamaktan korumaya yardımcı olabilmektedir (Youssef ve Luthans, 2007: 779). Diğer yandan, umut, kişinin kendisi tarafından başlatılmakta ve belirlenmektedir (Luthans, 2002b: 701).

Öz-yeterlilik, umut ve iyimserlik proaktif olma eğilimindeyken, psikolojik dayanıklılık genellikle reaktif olma eğilimindedir (Luthans, 2002b: 702; Avey, Luthans ve Youssef, 2010: 438; Luthans, Luthans ve Avey, 2014: 193). Psikolojik dayanıklılık, umudun yol gücü bileşenine çok benzemektedir; ancak umudun irade gücü bileşenini içermemektedir. Olumsuz veya olumlu stresli bir olaya karşı tepki olarak psikolojik dayanıklılık, diğer pozitif örgütsel davranış kapasitelerine göre stres araştırmalarının öncüsü Hans Selye'nin "o olayda size ne olduğu değil, o olayı sizin nasıl karşıladığınızı" şeklindeki gözlemine daha yakın görünmektedir (Luthans, 2002b: 702).

### **1.3.6. Diğer Potansiyel Psikolojik Sermaye Bileşenleri**

Psikolojik sermaye öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık bileşenlerinden oluşmakla birlikte, araştırmacılar psikolojik sermayeye dahil edilmek üzere bazı yüksek potansiyele sahip pozitif psikolojik kapasitelerden söz etmektedir. Luthans ve Youssef (2007: 336), bu pozitif psikolojik kapasitelerin psikolojik sermayeye dahil olabilmeleri için teori ve araştırmaya dayalı olma, ölçülebilir, geliştirilebilir ve performans üzerinde etkili olma kriterlerini karşılamaları gerektiğini; yaratıcılık, bilgelik, öznel iyi oluş, akış, mizah ve otantiklik kavramlarının bu kriterlerin çoğunu karşılayan yapılar olduğunu; şükran, bağışlama, duygusal zeka, maneviyat ve cesaret gibi yapıların da dahil edilme kriterleri ile uyumunun araştırıldığını belirtmektedir.

## BÖLÜM 2: KİŞİLİK

### 2.1. Kişiliğin Tanımı ve Önemi

İnsan, beden, duygu, düşünce, davranış gibi yönleri ile evrenin en karmaşık varlığıdır. İnsanı anlama çabasında bu karmaşıklık, bazı kavramların tanımlanması, açıklanması ve anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Bu zorluk, kişilik kavramında da tam olarak kendini göstermektedir. Kişilik, dile getirildiğinde çoğu insan tarafından anlaşılan bir kavram olmakla birlikte, kavramın tanımlanması konusunda zorluklar ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden araştırmacıların üzerinde uzlaştıkları tek bir kişilik tanımı bulunmamaktadır.

Kişilik, Latince “Persona” kelimesinden gelmekte ve maske anlamını taşımaktadır. Klasik Roma tiyatrosunda maske, bir karakterin kimliğini gizlemek için değil, temsil edilen karakteri simgelemek için kullanılan bir araç olmuştur. Kişilik, kişi tarafından sürekli olarak sergilenen ve zamanla güçlü bir şekilde kişinin beklentilerini, benlik algısını, değerlerini ve tutumlarını etkileyen düşünce, duygu ve davranış biçimidir. Kişilik, bireyin diğer bireylerle ilişkilerinde ve çeşitli yaşam olayları karşısında tepkilerinin belirleyicisi olmaktadır. Kısacası, kişilik sadece kim olduğumuz değil, aynı zamanda nasıl olduğumuz ile ilgilidir (Ahmadi ve diğerleri, 2012: 321).

Hogan (2009: 23-24), günlük dilde sıkça kullanılan bir kavram olan kişiliğin, “sizin bildiğiniz siz” ve “bizim bildiğimiz siz” olmak üzere iki anlamı olduğunu ve bu iki anlamın çok farklı amaçlar için kullanıldığını belirtmekte; doğru bir kullanım için bunları birbirinden ayırmak gerektiğini vurgulamaktadır. “Sizin bildiğiniz siz”, bireyin gözünden kendi kişiliğidir. Bireyin kendisini nasıl biri olarak gördüğüdür; umutları, hayalleri, arzuları, değerleri, korkularıdır. Diğer insanlarla iyi geçinmek, başarılı olmak, yaşama anlam katmakla ilgili görüşleridir. “Bizim bildiğimiz siz” ise dışarıdan görülen kişiliktir. Bireyin sergilediği davranışlarından hareketle başkalarının onu nasıl biri olarak gördüğüdür.

Triandis ve Suh (2002: 136), Mayer (2007: 1), Ahmadi ve diğerleri (2012: 321), Robbins ve Judge (2013: 135) yaptıkları tanımlarda, kişiliğin, bireyin duygu, düşünce ve davranış kalıplarını oluşturan özellikler ile bu kalıplar arkasındaki psikolojik mekanizmaları kapsadığını; bireyin kavrayışını, motivasyonunu, alışkanlıklarını ve



diğer bireylerle ilişkilerini etkileyen bireye özgü ve onu diğerlerinden ayıran, nispeten istikrarlı özellikler grubu olduğunu belirtmektedirler.

En sık kullanılan kişilik tanımı ise Gordon Allport tarafından yapılmıştır. Allport (1937: 48) kişiliği; “çevresine uyum sağlarken kendine has düzenlemelerini belirleyen psikofiziksel sistemlerin sahibi olan bireyin içindeki dinamik organizasyon” şeklinde tanımlamıştır (Robbins ve Judge, 2013: 135).

Bazı kuramcılar kişiliğin sadece dışsal, sosyal davranışları gözlemleyerek incelenebileceğini ileri sürmektedir. Ancak psikologların çoğu kişiliğin bireyin kendi iç yapısında oluştuğunu belirtmekte; kişiliğin, diğer bireylerin yokluğunda mevcut olabildiğini ve görünmez yönlere sahip olabildiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, açıkça görülen eylemlerin gözlemlenebilmesine rağmen, kişiliğin, düşünceler, anılar ve rüyalar gibi bazı yönleri gözlemlenemez. Kişilik, bireyin bilinçli ve farkında olduğu yönleri kadar, kendinden gizlediği veya bilinçaltı yönlerini de kapsamaktadır (Ewen, 2003: 4).

Kişiliğin tanımına ilişkin pek çok ve farklı şey söylenmekle birlikte, yapılan tanımlarda bazı ortak noktaların vurgulandığı görülmektedir. Bu ortak noktaları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Kişilik, bireyin genetik geçmişini ve öğrenme geçmişini kapsayan, bu faktörlerin çeşitli ortamlarda ve durumlarda bireyin tepkilerini hangi yollarla etkilediğini ortaya koyan karmaşık bir soyutlamadır. Bu yüzden çoğu araştırmacı, kişilik çalışmalarını, bireylerin çeşitli çevresel veya durumsal taleplere neden ve nasıl tepki gösterdiğini açıklamaya yardımcı olan bireysel farklılıkların bilimsel analizi olarak kabul etmektedir (Ryckman, 2008: 4).
- Kişilik, bireyin özel ve onu diğerlerinden ayıran özelliklerini içermektedir. Özeldir; çünkü bireye özgü yönlerini temsil etmektedir. Ayırt edicidir; çünkü bu özellikler kişiyi başkalarından ayırmaktadır (Morgan, 2011: 286). Ahmadi ve diğerleri (2012: 322), kişilik özelliklerinin nadir olduğunu ve bazen bir kişinin, eşsiz özelliğine göre diğer kişilerden ayırt edilebildiğini belirtmektedir.
- Bireyi, diğerlerinden ayıran bu özellikler yapılaşmış bir bütündür. Bu kavramla kişiliğin çok sayıda birimden oluşan bir sistem olduğu; sistemin her biriminin birbiriyle bağlantılı olarak bir örüntü geliştirdiği anlaşılmaktadır. Bir insan, “iyi kalpli, yardımsever, sakin, uysal, ailesine bağlı” olarak tanımlandığında

herhangi bir çelişki yoktur. Kişilik özellikleri birbiriyle uyum içinde, tutarlı bir örüntü geliştirmiştir. Öte yandan, bu kişi için “iyi kalpli, huysuz, uysal, geçimsiz, son derece saygılı ve saldırgan bir kimse” tanımı yapıldığında, bir tutarsızlık olduğu görülmektedir. Burada, kişiliği oluşturan özelliklerin yapısını, birbirleriyle ilişki kuruluş biçimini, örüntüsünü görme olanağı yoktur (Cüceloğlu, 2012: 405).

- Kişilik, bireyin tutarlı davranış kalıplarını açıklayan özellikler bütünüdür. Bu durumda kişilik zamana ve durumlara karşı sabit ve süregendir; zamandan zamana veya durumdan duruma birey içinde sürekliliği ifade etmektedir. Tutarlılık, kişinin kaçınılmaz bir biçimde her zaman ve her durumda aynı şekilde davranacağı anlamına gelmemektedir. Birey, kişiliği doğrultusunda içinde bulunduğu duruma uygun şekilde tepkiler verme becerisine sahiptir; ancak, davranışları yalnızca içinde bulunduğu duruma verdiği tepkilerden ibaret değildir. Diğer bir deyişle, bireyin davranışlarında kişiliğine bağlı bir tutarlılık beklememiz doğaldır (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2013: 3-4).
- Birey iç ve dış çevresi ile sürekli ilişki halindedir. Başka bir anlatımla, birey kendi içindeki duygu ve düşünceleri olduğu kadar, kendi dışında yer alan insan, olay ve nesnelere de algılamaktadır. Bireyin kişiliği iç ve dış çevresiyle kurduğu ilişkinin biçimini belirlemektedir (Cüceloğlu, 2012: 405).

Eren (2010: 84-85), kişiliğin başlıca özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Kişilik, doğuştan var olan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden oluşmaktadır.
- Kişilik, kazanılan bu eğilimlerin düzenlenmesidir. Böylece, eğilimlerin oluşturduğu bir yapıdan söz edilmektedir.
- Her bireyin kişisel özelliğini diğerlerinden ayıran birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Yeryüzünde kişilik kavramı sayılamayacak tipi içermektedir.
- Kişilik, bireylerin eğilimlerini çevreye uydurmaktadır. Yani, aynı birey farklı çevresel koşullar altında farklı tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olan bir sosyal uyum kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kişilik, bireyin en önemli değerlerinden biridir. Bu değer, hem bireysel hem de örgütsel bağlamda büyük önem taşımaktadır. Bireylerin kendi kişiliklerine ilişkin daha derin bir

sorgulama, değerleme yapmaları ve kişilik özelliklerini bilmeleri, bu doğrultuda çeşitli ortamlarda ve durumlarda ilişkilerini, davranışlarını, tercihlerini, kararlarını daha sağlıklı bir şekilde yönlendirmelerini sağlayacaktır.

Schultz ve Schultz (2009: 3), kişiliğin, bireyin deneyimlerini şekillendirmesine, başarı ve mutluluğa ilişkin sınırlarını belirlemesine yardımcı olduğunu belirtmekte; bireyin geleceğe ilişkin beklentilerinin, iyi bir eş veya ebeveyn olup olmayacağını ve hatta sağlığının, kişiliği ve etkileşim halinde bulunduğu insanların kişilikleri tarafından etkilenebileceğini ileri sürmektedir.

Bireylerin kişiliklerini anlamak özellikle örgütler için de çok önemlidir. Çünkü bu bilgi, kişileri doğru işlere yerleştirme, kişilerin çeşitli durumlarda nasıl davranabilecekleri ve neler hissedebilecekleri konularında yöneticilere önemli ipuçları verebilmektedir (Kappagoda, 2013: 2). Ancak, ülkemiz işletmelerinde çalışanların kişilik özelliklerini anlamaya yönelik uygulamaların çok yetersiz olduğu görülmektedir. Yıldız (2013: 103-113), araştırmasında bu yetersizliği destekleyen sonuçlar ortaya koymaktadır.

Yapılan çalışmalar kişiliğin örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven, liderlik, iş performansı, motivasyon, tükenmişlik, stres ile baş edebilme, üretkenlik karşıtı iş davranışları gibi pek çok örgütsel sonuç ile ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin çalışanlarının ve örgütte istihdam edilecek kişilerin kişilik özelliklerini anlamaya yönelik çaba içinde olmaları, bu yönde yapılan çalışmaları uygulamaya geçirmeleri, uygulama sonuçlarını takip ederek bu sonuçların iş davranış biçimlerine ve örgütün tümüne yansımalarını değerlemeleri gerekmektedir.

## **2.2. Kişiliğin Üç Yönü**

Kişiliğin tanımına ilişkin araştırmacıların üzerinde uzlaştıkları ortak bir tanım bulunmamaktadır. Kişilik kavramının çoğu kez karakter ve mizaç (huy) kavramları ile eş anlamlı olarak kullanılması da, bu konuda zihinleri karıştıran önemli bir faktör olarak belirtilmektedir. Ancak kişilik, bu kavramların üzerinde ve onları kapsayan bir kavramdır.

Kişiliğin karakter, mizaç (huy) ve yetenek olmak üzere üç yönü, aşağıdaki bölümlerde ayrıntıları ile ele alınmaktadır.

### **2.2.1. Karakter**

Karakter, kişiliğin sosyal ve ahlaki özelliklerini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, karakter, bireyin zihinsel gücünü oluşturan ve şekillendiren özellikleridir. Bireyin belli bir zamanda ve mekanda ortaya koyduğu kişilik özellikleri, karakterinin görünümüdür (Tutar, 2013: 226).

Usal ve Aslan (1995: 73), karakterin, kişiliğin ayrılmaz, sağlam bir yanı ve bir tür iskeleti olduğunu belirtmektedir.

Zel (2011: 20), karakter gelişimiyle ilgili iki temel basamaktan söz etmektedir. Birinci basamak, beğenilme, takdir ve ödüllendirme basamağıdır. Bireyin toplum tarafından iyi bilinen ve kabul edilenleri yapması sonucu beğenilme, takdir edilme ve ödüllendirme, bireyleri harekete geçiren faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Burada birey, daha çok beklediği takdir veya ödüle göre kendi çıkarları doğrultusunda davranmaktadır. İkinci basamak ise gerçek idealler basamağıdır. Bu basamak, bireyin karşılaştığı olumlu veya olumsuz herhangi bir durum karşısında karakterinden taviz vermemesini ifade etmektedir. Burada ahlaki ideal, her türlü maddi çikardan önce gelmektedir.

Karakter, toplumsal bir değer olarak nitelendirilmektedir. Bireyin çocukluktan itibaren sosyal yaşantılar yoluyla birtakım değer yargılarının benimsenmesiyle başlayarak gelişen yönü, yaşam biçiminin ve davranış örüntüsünün dışa vurumudur (Saritaş, 1997: 534).

### **2.2.2. Mizaç (Huy)**

Mizaç (huy), bireye ait bazı temel ve ayırt edici özellikleri ifade etmektedir. Bireye özgü, oldukça sınırlı, belirli duygusal tepkilerin ifade edilme biçimidir (Çetin ve Beceren, 2007: 117-118). Sayın ve Aslan (2005: 277), bu özelliklerin kalıtımla geçtiğini ve yaşam boyunca çok az değişime uğradığını belirtmektedir.

Mizaç, kişiliğin doğuştan gelen parçasıdır. Kişiliğin üzerine inşa edileceği temeldir; hem oldukça iyi tanımlanmış birtakım davranış eğilimleriyle hem de yaygın, iyi tanımlanmış birtakım ruh halleriyle kendini göstermektedir (Hogan, 2009: 26).

Hogan'ın (2009: 26-27), mizacı oluşturan davranış eğilimleri ve ruh halleri bileşenlerine ilişkin görüşleri şu şekilde özetlenebilir:

Mizacın ilk davranışsal bileşeni, sosyalliktir. Bazı bebekler doğuştan cana yakın olur; yabancılarla temastan hoşlanırlar. Bazılarıysa çekingendir ve yabancılarla karşılaşmaktan hoşlanmazlar. İkinci davranışsal bileşen, duygusallıktır. Bazı bebekler kolayca sinirlenirler ve yatıştırılmaları zordur; bazılarıysa nadiren sinirlenir ve kolayca yatıştırılırlar. Üçüncü bileşen, fevriliktir. Bazı bebekler korkusuzdur ve hızlı harekete geçerler; bazılarıysa temkinlidir ve yavaş harekete geçerler.

Ruh halinin ise olumlu duygulanım, olumsuz duygulanım ve ölçülülük olmak üzere üç bileşeni vardır. Bunlar da özünde genetikdir ve mizacın davranışsal bileşenleriyle paralellik göstermektedir. Olumlu duygulanım, karakteristik olarak neşeli, güler yüzlü ve iyimser ruh halleriyle; olumsuz duygulanım, karakteristik olarak huzursuz ruh halleriyle; ölçülülük ise temkinlilikle ve gözle görülür çekingenlikle tanımlanmaktadır.

Mizaç, kişiliğin belki de en değişmez parçasıdır. Yaşadıklarımızı nasıl yorumlayacağımızı şekillendirmekte; kimliklerimizi yapılandırmakta; davranışlarımızı etkilemekte ve başkalarının gözünde itibarımızın nasıl oluşacağını belirlemektedir (Hogan, 2009: 27).

### **2.2.3. Yetenek**

Yetenek, bireyin sahip olduğu zihinsel ve bedensel özelliklerin tümünü ifade etmektedir (Çetin ve Beceren, 2007: 118). Buna göre, bireyin ilişkileri kavrama, analiz etme, çözümlenme, sonuca varma, soyut düşünme, teknik ilgi ve sayısal ilgi gibi özellikleri zihinsel yeteneği; duyu organları aracılığıyla görme, renkleri, sesleri ve derinliği ayırma, tat ve koku hissetme, yürüme, ayakta durma, koşma, el-kol koordinasyonu gibi belirli olguları gerçekleştirebilmesi bedensel yeteneği ifade etmektedir (Özen Kutanis, 2009: 71).

Yetenek, yalnızca kişiliğin bir parçası değil, aynı zamanda onun şekillenmesinde önemli bir faktördür. Üstün zeka gibi bir yetenek, bireyin çatışma durumlarında daha çabuk ve iyi uyum yapmasına yardımcı olabilmektedir. Yetenek, kişiliği, bireyin tanınması yönünden de etkilemektedir. Örneğin, mekanik işlere yeteneği olan bir birey, bir radyo sistemi kurduğu için çevresi tarafından tanınabilmektedir. Zeka ve özel yetenekler, bireylerde, kendine güven ve saygınlık kazanmayı sağlayacak yeterliliklerin geliştirilmesini sağlamaktadır. Ayrıca yetenek, güdülenmeyi de olumlu yönde

etkilemektedir. Özel bir yeteneği olan birey, sürekli bu yeteneğini denemek, kullanmak isteyecektir. Bu ise bir tür yeterli olma gereksinimidir. Yeteneklerini denemek için çok güçlü dürtülerinin olması sonucu, üstün yetenekli bireyler genellikle bu yeteneklerini erken yaşlarda göstermektedir (Morgan, 2011: 294).

### **2.3. Kişiliği Belirleyen Faktörler**

Kalıtım ve çevre, bireyin kişiliğini belirlemede araştırmacıların üzerinde tartıştıkları en eski konulardan biri olmuştur. Bazı araştırmacılar kalıtım, bazıları ise çevresel faktörler üzerine yoğunlaşmışlardır. Ancak, bu konu ile ilgili sadece kalıtım veya sadece çevre şeklinde net bir cevap bulunmamakla birlikte, kişiliği belirlemede hem kalıtımsal hem de çevresel faktörlerin etkisi olduğu görüşünde araştırmacıların uzlaştıkları görülmektedir. Öte yandan, bireyin içinde bulunduğu durum ve koşullar da kişiliğin belirleyicileri arasında yer almaktadır.

Bireyin kişiliğini belirlemede etkili çok sayıda faktör, araştırmacılar tarafından farklı başlıklar altında yer almakla birlikte, yukarıda belirtilenler ışığında bu faktörler kalıtımsal, çevresel ve durumsal faktörler altında toplanarak aşağıda yer almaktadır.

#### **2.3.1. Kalıtımsal Faktörler**

Kalıtım, ana rahmine düşüş sırasında belirlenen etkenlere işaret etmektedir. Fiziksel duruş, yüz güzelliği, cinsiyet, huy, kas yapısı ve refleksler, güç seviyesi ve biyolojik ritim genellikle tamamıyla veya çoğunlukla, ebeveynlerin biyolojik, fizyolojik ve doğal psikolojik yaratılışlarından etkilenmektedir. Kalıtım yaklaşımı, bir bireyin kişiliğinin nihai açıklamasının kromozomlarda konuşlanmış genlerin moleküler yapısında olduğunu savunmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 135). Bireyin sağlık durumu ve psikolojik yapısı da ebeveynlerinin sahip olduğu özelliklerden etkilenmekte; ebeveynler belirgin bir şekilde bir sonraki nesle utangaçlık, korku ve sıkıntı gibi duyguları aktarmaktadırlar (Kondalkar, 2007: 61).

Kişiliği belirlemede kalıtımın etkisini ortaya koymak üzere yapılmış çok sayıda ve farklı araştırma bulunmaktadır. Aynı yetiştirilen ikizlerle yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre, kalıtım kişiliği belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Doğumda ayrılmış, farklı aile ortamlarında yetiştirilmiş ve otuz bir yıl sonra tekrar bir araya getirilmiş ikizlerle yapılan çalışmada, bu ikizlerin aynı ailede yetiştirilmiş kardeşlerden

daha fazla ortak kişilik özelliklerine sahip oldukları bulunmuştur (Robbins ve Judge, 2013: 136). Evlat edinilmiş çocuklar üzerine yapılan bir araştırmanın sonuçları ise bu çocukların kişilik sonuçları biyolojik annelerinin kişilik sonuçlarıyla karşılaştırıldığında, çocukların gerçek annelerini hiç tanımamış olmalarına rağmen, onlara daha çok benzediğini göstermiştir (Burger, 2006: 389-390).

Kişiliğin şekillenmesine katkı sağlayan diğer bir faktör zekadır (Ranganayakulu, 2005: 194). Araştırmacılar, zeka gibi kararlılık gösteren yetenek ve eğilimlerin büyük oranda kalıtsal olduğu görüşündedir. Bu sonuç, yüksek zekaya sahip bir çocuğun, kendisinden daha düşük zekaya sahip anne ve babadan doğamayacağı veya çevrenin zeka gelişiminde hiçbir etkisinin olmadığı anlamına gelmemektedir. Bunun anlamı, bireyin bir zeka potansiyeli ile birlikte dünyaya geldiği ve yetişkinlikteki zeka düzeyinin bu potansiyel ve çevre koşullarının etkileşimiyle belirlendiğidir (Burger, 2006: 383).

### **2.3.2. Çevresel Faktörler**

Bireyin içinde bulunduğu ve yetiştiği çevre, kişiliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Aile, kültür, toplumsallaşma (sosyalizasyon) süreci, coğrafi ve fiziki etkenler, kişiliği belirleyen çevresel faktörler arasında yer almaktadır.

Kişiliği belirleyen en önemli çevresel faktörlerden biri ailedir. Aile üyelerinin birbirleriyle ilişkileri, ailenin çocuk yetiştirme tarzı, çocuğa sağlanan imkanlar, çocukların doğum sırası gibi faktörler, kişiliğin şekillenmesinde büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, aile özel davranımların kazanılmasında rolü olan övgü ve cezaların kaynaklandığı ve kullanıldığı başlıca ortamdır. Aile, özellikle ilk çocukluk yıllarında gözleyerek öğrenme eğitimi için gerekli olan model veya örnekleri sağlamaktadır. Öte yandan, anne ve babanın tepkileri bazı davranışları pekiştirirken, bazıları için cesaret kırıcı özellik taşıyarak çeşitli alışkanlıkların, amaç ve değerlerin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Morgan, 2011: 296-297). Bu yüzden, öncelikle anne ve baba olmak üzere çocuk ile doğrudan ilişki içinde olan tüm aile üyeleri, davranışlarının çocuk üzerinde olumlu veya olumsuz büyük bir etkiye sahip olduğunu bilmeli ve en doğru davranışı sergileme bilinciyle hareket etmelidir.

Kişiliği belirleyen bir diğer önemli faktör, kültürdür. Bireyin ait olduğu kültür veya alt kültürler, nerede veya hangi sosyo-ekonomik düzeyde yaşayıp yaşamadığına bağlı

olarak değişmektedir. Neresi olursa olsun, her kültürün kendine özgü ayırıcı değerleri, ahlak anlayışı ve davranış biçimleri vardır. Bunlar, çocuk eğitimi ve aile içindeki ilişkilerin kurallarına temel oluşturmaktadır. Böylece kültür, toplumsallaşma (sosyalizasyon) süreci ile kişiliğin gelişimini etkilemektedir (Morgan, 2011: 298).

Sargut (2010: 60), kültür ve insan ilişkisi üzerine yapılan araştırmaların, insanın kendiliğinden yaptığı davranışların, gösterdiği tepkilerin önemli bir bölümünün kültürel çevre tarafından belirlendiğini, kültürel kuralların ve toplumsal koşullandırmaların davranışları önemli ölçüde etkilediğini ortaya koyduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, Ranganayakulu (2005: 195), kültürün bağımsızlık, saldırganlık, rekabet ve işbirliğine yönelik bireyin davranışlarını belirlediğini ileri sürmektedir.

Toplumsallaşma, bireyin çevresinde maruz kaldığı ve gizli davranış özellikleri elde ettiği bir süreçtir. Birey, öncelikle doğumda aile üyelerine, daha sonra sosyal gruplara maruz kalmaktadır. Böylece toplumsallaşma süreci çocuk ve annesi, daha sonra aile üyeleri arasındaki etkileşim ile başlamakta; sonrasında okul ortamı, arkadaşlar ve diğer çalışma grupları bu sürece katılmaktadır (Ranganayakulu, 2005: 195). Bu sosyal grupların her biri, bireyin farklı bilgi ve deneyim kazanmasına katkı sağlayarak, kişiliğinin şekillenmesinde etkili olmaktadır.

Kişiliğin şekillenmesinde bireyin içinde doğup büyüdüğü coğrafi çevrenin de etkisi bulunmaktadır. Coğrafi çevre ile yaşanan bölgenin fiziki şartları, bireyin kişiliğini daha çok dolaylı olarak etkilemektedir. Çünkü bireylerin kişiliğini belirleyen diğer faktörler, özellikle de toplumun kültürü ve antropolojik yapısı üzerinde, coğrafyanın etkileri çok bilinen bir husustur. Bu bağlamda, soğuk iklim şartlarında yaşayan insanların daha sert bir mizaca, sıcak iklim şartlarında ve kıyı kesimlerde yaşayan insanların daha çabuk değişen duygusal tutumlara sahip olduğu şeklinde genel bir görüş bulunmaktadır (Zel, 2011: 16).

### **2.3.3. Durumsal Faktörler**

Bireyin içinde bulunduğu durum ve koşullar kişiliğini şekillendiren faktörler arasında yer almaktadır. Birey, duruma göre davranışlarını değiştirebilmekte; her durumda aynı şekilde davranmamaktadır. Bireyin içinde bulunduğu ortam ve durum, onun dışadönük, çekingen, saldırgan, sıcakkanlı, bunalmış, korkmuş veya heyecanlı olmasına neden



olabilmektedir (Burger, 2006: 21). Benzer şekilde, Ranganayakulu, (2005: 195), güç ve başarı ihtiyacı olan çalışanların örgütlerde bu ihtiyacı karşılayamayacakları pozisyonlarda yer almaları durumunda, agresif davranışlar sergileyebileceklerini belirterek, kişi-durum etkileşiminin önemini vurgulamaktadır.

## **2.4. Kişilik Kuramları**

Yukarıdaki bölümlerde ifade edildiği gibi, insanın karmaşık bir varlık olması, kişilik konusunda yapılan açıklamalarda pek çok zorluğu beraberinde getirmektedir. Bu zorluk, kişilik kavramının tanımından başlayarak kendini göstermektedir. Diğer yandan, kişilik üzerine çalışan araştırmacıların geçmiş yaşantıları, hayat görüşleri, çevreleriyle ilişkileri gibi pek çok faktör, kişiliğe farklı bakış açıları ile yaklaşmalarına neden olmuştur. Her araştırmacı, kişiliğin farklı bir yönüne odaklanmış; bu durum birbirinden oldukça farklı birçok kişilik kuramının ortaya çıkması ile sonuçlanmıştır.

Birbirinden farklı birçok kişilik kuramı olmakla birlikte, kuramların tümüne bu bölümde yer vermek mümkün değildir. Bu yüzden, bu bölümde psikoloji biliminde çok önemli bir role sahip Sigmund Freud ile birlikte, kuramlarını geliştirmede Freud'dan etkilenmiş bazı kişilik kuramcılarına yer verilmektedir.

Ayrıca, Beş Faktör Kişilik Modeli çerçevesinde diğer bazı kuramcılardan söz edilmektedir.

### **2.4.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı**

Kişiliğin doğası üzerine yıllarca fikir yürütülmüş olsa da bilinen ilk kişilik kuramcısı ancak 1800'lü yılların sonlarına doğru ortaya çıkan Sigmund Freud'dur (Burger, 2006: 72). Freud, meslek yaşamı boyunca yazdığı eserler ile insan doğasının yeni bir gözle görülmesini, bireyin davranışının yeni bir açıdan algılanmasını sağlamıştır. Bugün modern psikoloji, Freud'un ortaya attığı görüşlerden çok farklı bir noktaya gelmiş olmasına rağmen, modern psikolojinin oluşumunda Freud'un etkisinin son derece kuvvetli olduğunu neredeyse tüm psikologlar kabul etmektedir. Freud'un etkisi yalnız psikoloji içinde kalmamış; felsefe, sanat ve günlük dili de etkilemiştir (Cüceloğlu, 2012: 406).

Freud'a göre kişilik bilinç, bilinç öncesi ve bilinçaltı olmak üzere üç düzeyden oluşmaktadır. Topografik model olarak da adlandırılan bu açıklamaya göre kişilik, sözü edilen bu üç farkındalık düzeyinde işlev göstermektedir (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2013: 19). Bilinç, farkında olduğumuz düşüncelerimizi içermektedir. Bu düşünceler, kafamıza yeni düşünceler girdikçe değişmekte ve eskiler bilincimizden kaybolmaktadır (Burger, 2006: 77). Bilinç öncesi, o an farkında olunmayan ancak kendiliğinden veya yeterli bir çaba ile bilince gelmesi mümkün olan yaşantıların ve bilgilerin bulunduğu katmandır. Hatırlayabildiğimiz her türlü anı veya bilgi, bilinç öncesinde yer almaktadır. Freud'a göre bu düzey, bilinç ve bilinçaltı arasında köprü vazifesi görmektedir (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2013: 19). Bilinçaltı ise farkında olmadığımız arzu, istek, dürtü, duygu ve düşüncelerin depolandığı büyük hazneyi temsil etmektedir (Cüceloğlu, 2012: 409).

Freud, düşüncelerinin sürekli olarak değişmesi ve gelişmesi ile topografik modelin insan kişiliğine sınırlı bir açıklama getirdiğini fark etmiş ve ek olarak yapısal modeli oluşturmuştur (Yanbastı, 1996: 21; Burger, 2006: 77). Bu modelde Freud, insan kişiliğinin id (alt-benlik), ego (benlik) ve süperego (üst-benlik) olmak üzere üç temel birimi bulunduğunu belirtmektedir (Cüceloğlu, 2012: 407).

Kişiliğin gelişen ilk bölümü olan id, bütün psişik veya zihinsel enerjilerin kaynağı olan cinsellik ve saldırganlık olmak üzere iki biyolojik güdüyü içermektedir. Freud, haz ilkelerine göre hareket id'in, tamamen bilinçaltı düzeyinde işlediğini varsaymaktadır (Plotnik, 2009: 436).

Kişiliğin ikinci bölümü olan ego, bebeklik esnasında id'den evrimleşerek gelişmektedir (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2013: 21). Egonun hedefi, id'in isteklerini tatmin etmenin güvenli ve sosyal olarak kabul edilebilir yollarını bulmak; id'in istekleriyle süperegonun kısıtlamaları arasında arabuluculuk yapmaktır. İd'in haz ilkesinin aksine, ego gerçeklik ilkesini izlemektedir. Gerçeklik ilkesi, ancak sosyal olarak kabul edilebilir bir çıkış noktasının var olması durumunda istek ve arzuları tatmin etme politikası gütmektedir. Çevremize uyum sağlarken topladığımız bilgiler gibi egonun malzemesinin nispeten büyük bir kısmı bilinç düzeyinde iken, bastırılmış olan tehdit edici düşünceler gibi daha küçük bölümleri bilinçaltında yer almaktadır (Plotnik, 2009: 436).

Kişiliği belirleyen son bölüm olan süperegö ise toplumun, özellikle de anne ve babaların değer yargılarını ve standartlarını temsil etmekte; neyi yapabileceğimiz ve yapamayacağımız konusunda daha çok kısıtlamalar getirmektedir (Burger, 2006: 79). Ahlak, vicdan, doğruluk ve dürüstlük gibi soyut ve gerekli kavramlar bu bölümde oluşmaktadır (Usal ve Aslan, 1995: 85). Süperegönun farkında veya bilincinde olduğumuz ahlaki değerleri bilinç düzeyinde, farkında olmadığımız veya bilincimizin dışında olan ahlaki standartları ise bilinçaltında yer almaktadır (Plotnik, 2009: 436).

Kişiliğin bu üç birimi doğal olarak birbirleriyle çelişki içindedir. Freud'a göre bu çelişki, değişik psikolojik faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır. İd'in hemen karşılanmasını istediği arzu ve isteklerine süperegö karşı çıkmakta; ego ise ikisi arasında bir uzlaşma noktası bulmaya çalışmaktadır (Cüceloğlu, 2012: 410). İd'in ilkel istekleri ile süperegönun ahlaki hedefleri arasında yaşanan çatışmadan kaygı doğmakta; bu kaygı büyüyüp şiddetlendikçe, ego kaygıyla baş edebilmek için kendi kendini kandırarak savunma mekanizmaları olarak adlandırılan doğru olmayan açıklamalara başvurmaktadır (Plotnik, 2009: 437). Freud'un kuramında sözü edilen başlıca savunma mekanizmaları, bastırma, inkar, yansıtma, gerileme, yadsıma, yüceltme, yer değiştirme, karşıt tepki geliştirme ve akla bürümedir (Perron, 2003: 134-138; Burger, 2006: 82-85).

Savunma mekanizmaları, her insanın başvurduğu başa çıkma mekanizmalarıdır. Bireyler kaygı karşısında kendilerini korumak, yaşadıkları çelişkiyi çözmek ve kaygıyı azaltmak için bu mekanizmaların birini veya birkaçını birlikte kullanmaktadır. Savunma mekanizmaları aşırı derecede kullanıldığında uyumsuzluğa yol açmaktadır. Çünkü bireyin gerçekliği algılamasını engelleyici niteliğe sahiptirler (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2013: 26).

Freud'a göre, yeni doğan bir bebek değişik aşamalardan geçerek kişiliğini geliştirmektedir. Bu aşamalara psikoseksüel gelişim dönemleri adı verilmektedir (Cüceloğlu, 2012: 412). Bu gelişim dönemlerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Plotnik, 2009: 439):

- (1) Oral Dönem: Yaşamın ilk on sekiz ayı boyunca sürmektedir. Bebeğin keyif arama güdüsünün ağıza odaklandığı bir dönemdir.
- (2) Anal Dönem: Yaklaşık bir buçuk ile üç yaş arasında gerçekleşmektedir. Bebeğin keyif alma güdüsünün anüse ve onun çıkarma işlevine odaklandığı bir dönemdir.

- (3) Fallik Dönem: Yaklaşık üç ile altı yaş arasında gerçekleşmektedir. Çocuğun keyif alma güdüsünün genital bölgeye odaklandığı bir dönemdir.
- (4) Gizil Dönem: Altıncı yaştan başlayarak ergenliğe kadar sürmektedir. Çocuğun cinsel düşünceleri bastırdığı, sosyal ve entelektüel becerilerin geliştirilmesi gibi cinsellik dışı faaliyetlerde bulunduğu bir dönemdir.
- (5) Genital Dönem: Ergenlikte başlayıp yetişkinlik boyunca devam eden, kişinin başka insanlarla kendini tatmin etme arayışına girdiği, kendini yenileyen cinsel isteklerin olduğu bir dönemdir.

Bireyler normal olarak her aşamayı yukarıda verilen sırada geçmektedir. Fakat kişiye özgü nedenlerden dolayı bazı bireyler bu aşamalardan birine saplanmaktadır. Saplanmadan anlaşılan şudur: Birey, belirli bir aşamadaki hoşlandığı beden faaliyetlerine bağlanmakta ve bu hoşlanma türü diğerlerinden baskın olmaktadır. Bireyin yaşam enerjisi o aşamada saplanıp kalmaktadır. Bu dönemlerden birinde saplanıp kalan kimse normal yetişkin uyumu yapmakta zorluk çekmektedir. Saplanma, yetişkin aşamalarda ortaya çıkacak zevk alma biçimlerinin gelişmesini ve bireyin daha doyumlu bir yaşam sürmesini engellemektedir (Cüceloğlu, 2012: 412-413).

Freud'un kişiliğin yapısı ve gelişimi ile ilgili düşünceleri kendinden sonra gelen pek çok araştırmacıyı etkilemekle birlikte, kuramına yönelik eleştirileri de beraberinde getirmiştir. Bu eleştirilerin başında Freud'un kavramlarının kuramsallığı yer almaktadır. Freud'un kavramlarını destekleyen veya karşı çıkan deneysel veri yoktur. Cinselliği aşırı derecede vurgulaması, beş yaşından sonra yaşanan deneyimleri göz ardı etmesi, önemli toplumsal ve kültürel etkileri göz ardı ederek kişiliğin içgüdüsel temeline ağırlık vermesi, kuramına yöneltilen diğer eleştiriler arasındadır (Cüceloğlu, 2012: 414; Burger, 2006: 107).

Öte yandan, insan davranışı ve kişiliği üzerine ilk kapsamlı kuramı oluşturması, kendinden sonra gelen kuramcılarının Freud'un kişilik kuramından pek çok açıdan etkilenmiş olmaları ve kendi kuramlarını açıklarken Freud'un kuramını bir referans noktası olarak seçmeleri, kuramın sinema, tiyatro, edebiyat, reklamcılık ve politik kampanyalar gibi pek çok alanda önemli etkilere sahip olması, Freud'un psikoloji tarihinde çok önemli bir yeri hak ettiğini göstermektedir (Burger, 2006: 104; Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2013: 10).

#### 2.4.2. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı

Freud'un kuramının yaratıcılığı ve zamanına göre devrimsel bir nitelik taşıması ile "Viyana Psikanalitik Topluluğu" adında bir topluluk kurulmuş ve birçok taraftar toplamıştır. Bu topluluğun üyelerinden biri olan Alfred Adler, sonraları Freud ile görüşlerinin farklılığı dolayısıyla topluluktan ayrılarak "Bireysel Psikoloji" olarak bilinen ayrı bir topluluk oluşturmuştur (Plotnik, 2009: 440). Adler için Freud'dan ayrıldıktan sonraki yıllar üretken geçmiş; bu süre içinde oldukça geliştirdiği kuramına "Bireysel Psikoloji" adını vermiştir (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2013: 41). Adler'in kuramındaki "bireysel" terimi her insan kişiliğinin teklifi ve bölünmezliğine olan inancını ifade etmektedir (Ewen, 2003: 91).

Adler, Freud'un biyolojik dürtülerinin aksine insanların sosyal dürtüler tarafından motive edildiğini ve her bireyin benzersiz bir kişiliğe sahip sosyal bir varlık olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, Freud'un bilinçdışı güçlere gösterdiği önemin aksine, insanların dürtü ve hedeflerinin farkında olduklarını ve geleceklerini planlayıp yönlendirecek potansiyele sahip olduklarını dile getirmektedir (Plotnik, 2009: 440).

Adler'in Freud'dan ayrıldığı en belirgin nokta, onun üstünlük çabasına verdiği önemdir. Adler'e göre üstünlük duygusu, insanların elde etmek istediği esas güçtür. Bu duygu, bireyin diğerlerinin yanında kendisini üstün veya aşağı olarak tanımlamasına yol açmaktadır. Temel aşağılık duygusu bireyin bebekliği sırasında, gerçekten aciz ve yardıma muhtaçken oluşmakta ve yerleşmektedir. Birey, yaşamının geri kalan kısmını bu duygudan kurtulma çabası içinde geçirmekte; diğerlerinden daha baskın olmak ve üstünlük geliştirmek için çabalamaktadır (Cüceloğlu, 2012: 416). Evrensel olarak her bireyde "üstün olma" içgüdüleri bulunmaktadır ve bu içgüdü'nün herkes tarafından her zaman ve her ortamda tatmin edilmesi imkansızdır. Adler, bireydeki bu içgüdü'yü engelleyen en önemli sebepler arasında organ eksikliği, kısa boyluluk, zayıflık gibi birtakım bedensel ayrıcalık ve özürlü ile fakirlik, azınlık kümesinden olma, yetersiz eğitim ve görgü gibi sosyal faktörleri saymaktadır (Zel, 2011: 33).

Adler, Freud'un kişiliğin yaşamın ilk beş yılı içinde oluştuğu fikrini paylaşmakla birlikte, spesifik gelişim evreleri fikrini reddetmektedir (Ewen, 2003: 95). Ancak, Adler bu süreçte anne ve babaların etkisini vurgulamaktadır. Çocuğun ileriki yıllarında kişilik sorunu yaşamasına neden olacak iki tür anne ve baba davranışı olduğunu belirtmektedir.

Birincisi, çocuklarına çok özen göstererek ve aşırı koruma sağlayarak çocuğun şımarmasına neden olan anne ve baba davranışıdır. Şımartmak, çocuğun bağımsızlığını elinden almakta; aşağılık duygularını arttırabilmekte ve bazı kişilik sorunlarının temelini oluşturmaktadır. Ebeveynlerin yaptığı ikinci hata, çocukları ihmal etmektir. Büyüme sürecinde anne ve babasından çok az ilgi gören çocuklar, soğuk ve şüpheli olmakta; yetişkin olduklarında sıcak insani ilişkiler kurmakta zorlanmaktadırlar (Burger, 2006: 153).

Adler, ailedeki diğer çocukların varlığına ve bunun çocuğun gelişimi üzerindeki etkilerine dikkat çeken ilk kuramcıdır. Çocuğun diğer kardeşler arasındaki durumu, özellikle doğum sırası açısından kendine özgü bazı sorunları da beraberinde getirmektedir (Yanbastı, 1996: 77).

Adler, ilk doğan çocukların geçici bir süre ile tartışmasız olarak dikkatlerin merkezinde yer aldıklarını ve şımartıldıklarını; ancak bu pozisyonun bir kardeş gelmesi ile sona erdiğini belirtmektedir. Ebeveynler en büyük çocuğu yeni gelen kardeş ile işbirliğine hazırlamaz ve ikinci çocuk doğduktan sonra kendisine yeterince ilgi göstermeye devam etmezse, bu “tahttan indirilme” durumu, en büyük çocukta aşağılık kompleksine neden olabilmektedir (Ewen, 2003: 97).

Adler’in ortanca kardeşlerle ilgili değerlendirmesi daha olumludur. Bu çocuklar asla şımartılma lüksüne sahip olmamışlardır. Aile içinde her zaman anne ve babanın ilgilenmesi gereken bir veya iki kardeş daha olmuştur. Adler, ortanca kardeşlerin güçlü bir üstünlük çabası gösterdiklerini; yetişkinlikte de bu çabanın devam ettiğini; böylece ortanca kardeşlerin gayet başarılı insanlar olduklarını belirtmektedir (Burger, 2006: 154).

En küçük çocuğun durumu birçok yönden kendine özgüdür. Bir aile içinde en küçük çocuk dışındaki çocukların her birinin peşine takılmış bir başka çocuk vardır. Her çocuğun tahtından indirilmesine rağmen, en küçük çocuk için böyle bir şey söz konusu değildir. En küçük çocuk, yalnızca anne ve babanın değil, ailenin diğer üyelerinin de ilgi ve sevgisine sahiptir ve büyük olasılıkla diğer çocuklardan daha çok şımartılmaktadır (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2013: 55). Ancak, Adler bu özel yaklaşımın da bir bedeli olduğunu belirtmektedir. Şımarık bir çocuk bağımlıdır ve başkasının yardımı olmadan kendi kararlarını verme yeteneğinden yoksundur. En küçük

çocuklar güçlü aşağılık duygularına sahiptir; çünkü çevrelerindeki herkes kendilerinden büyük ve güçlüdür (Burger, 2006: 154-155).

Tek çocuk ise ayrı sorunların merkezidir. Yalnız başına yetişen tek çocuk, toplumsal davranışların gelişmesi için gerekli olan alışveriş ortamından yoksundur. Çoğu kez anne ve baba tarafından aşırı korunduğu ve şımartıldığı için ileriki yaşamında da çevresinden benzer tutumlar beklemektedir (Yanbastı, 1996: 77-78).

Adler, doğum sırasıyla ilgili görüşlerini ileri sürerken önemli uyarılarda da bulunmaktadır. Bu konuda sarsılmaz ve katı kurallar öne sürülemeyeceğini özellikle belirtmektedir. Burada önemli olan sayısal sıralama değil, çocuğun aile içindeki durumudur. Büyük bir ailede bazen ortanca çocuk en büyük çocuk konumunu yaşayabilmekte veya ailedeki çocuklar birbirinden uzun zaman aralıklarıyla dünyaya gelmişlerse her birinde tek çocuğun özellikleri gözlenebilmektedir (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2013: 56-57). Bununla birlikte, yapılan araştırmalar Adler'in kestirimlerini tamamen desteklememektedir. Tipik bir ailenin yapısı ve dinamikleri Adler'in zamanından beri birçok değişiklik göstermiştir. Adler'in tanımları bazı ailelere uyabilir ama istisnalar çoktur. Kısacası, Adler'in kuramı pek çok araştırmaya yol açmış olsa da, doğum sırasının kişilik ve zihinsel gelişim üzerindeki etkisi, onun tahmininden çok daha karmaşıktır (Burger, 2006: 155).

#### **2.4.3. Carl Custav Jung'un Kişilik Kuramı**

Carl Custav Jung, 1910 yılında Sigmund Freud'un tam desteğini alarak Viyana Psikanalitik Topluluğu'nun ilk başkanı seçilmiştir. Ancak görüş ayrılıkları nedeniyle dört yıl sonra Jung ve Freud kişisel ve mesleki ilişkilerini bitirmişlerdir (Plotnik, 2009: 440). Bunu izleyen yıllarda, Jung psikoterapist olarak çalışmaya devam etmiş; diğer ülkelerin kültürlerini gözlemlemek için dünyayı dolaşmış ve Analitik Psikoloji olarak anılan kendi psikoloji okulunu kurmuştur (Burger, 2006: 156).

Jung'a göre, kişiliğin tümü birbirinden farklı yapıdaki parçaların bir araya gelmesi ile oluşan bir montaj değil, insanın doğuştan kazandığı ve onun bilinçli veya bilinçdışı tüm duygu, düşünce ve davranışlarını yönlendiren bir bütünlüktür. Jung, bu bütünlüğe psişe adını vermektedir (Usal ve Aslan, 1995: 87). Psişe, birbirlerini etkileyen birkaç farklı

sistemden oluşmaktadır. Bu sistemler ego, kişisel bilinçaltı ve kolektif bilinçaltıdır (Schultz ve Schultz, 2009: 105).

Jung, egonun kişiliğin bilinçli yönü olduğunu belirtmektedir. Ego, bilincin merkezi, algılama, düşünme, hissetme ve hatırlama ile ilgili psişik varlığımızın bir parçasıdır. Ego, kendimize ilişkin farkındalıktır ve yaşamdaki normal faaliyetlerin yürütülmesinden sorumludur. Maruz kaldığımız uyaranların yalnızca bir bölümünü bilinçli farkındalığına kabul ederek seçici bir şekilde davranmaktadır (Schultz ve Schultz, 2009: 105).

Kişisel bilinçaltı egodan sonra gelen bölgedir. Bazı nedenlerden dolayı yoğunluğunu kaybetmiş tüm unutulmuş deneyimlerden oluşmaktadır. Aynı zamanda bilinçli bir şekilde algılanması çok zayıf duyu izlenimlerini içermektedir. Bu bilinçaltı malzemeler belirli koşullar altında kişinin bilincine erişebilmektedir (Ryckman, 2008: 80-81).

Jung'a göre kolektif bilinçaltı, doğum anında aktarılan ve tüm kültürlerdeki tüm insanlar tarafından paylaşılan eski bellek izleri ve sembollerdir (Plotnik, 2009: 440). Jung'un kolektif bilinçaltı kavramında arketiplere rastlanmaktadır. Arketip, duygusal yönü güçlü, kalıtımla gelen evrensel bir düşünme biçimidir. Arketipler türe ilişkindir ve deneyimlerden oluşmuştur (Yanbastı, 1996: 49). Arketipler tarih boyunca tüm kültürlerde yaşamış temalardır. Jung'a göre, bu tür kolektif anılar, bizim ortak evrimimiz ve beyin yapımız nedeniyle doğası gereği evrenseldir (Ryckman, 2008: 82).

Jung'un sistemindeki önemli arketipler persona, gölge, anima ve animus, içe dönüklük ve dışadönüklüktür. İçedönüklük ve dışadönüklük, birçok kuramcı tarafından arketip olarak kabul edilmemelerine ve genellikle deneyimle şekillenmiş olmalarına rağmen, Jung bunların doğuştan gelen eğilimler olduğuna inanmaktadır (Ryckman, 2008: 83).

Kelime anlamı olarak persona, oyuncuların çeşitli rolleri sergilemek için taktıkları maskeyi ifade etmektedir. Jung, bu terimi temel olarak aynı anlamı ile kullanmaktadır. Persona arketipi, bir maskedir; kendimizi gerçek halimizden farklı biri olarak sunmak için giydiğimiz topluma dönük yüzümüzdür. Jung, persona'nın gerekli olduğunu düşünmektedir. Çünkü hayatın çeşitli alanlarında başarılı olmak ve insanlarla geçinmek için çeşitli roller oynamak zorunda olduğumuzu belirtmektedir. Persona yararlı olmakla birlikte, onun bizim gerçek doğamızı yansıttığına inandığımızda zararlı da olabilmektedir. Sadece hayat alanı içinde oynadığımız rollerden biri tek rolümüz haline



gelebilmekte; bu durum kişiliğimizin diğer yönlerinin gelişmesine izin vermemektedir (Schultz ve Schultz, 2009: 110).

Anima erkeğin dışı yönü; animus ise dışının erkeksi yönüdür. Jung'a göre, her erkeksi erkeğin içinde dışı; dışı bir kadının içinde de erkeksi bir yön vardır. Bu arketiplerin temel işlevi, eş seçimi ve bir ilişki yürütme süreçlerine rehberlik etmektir. Jung, içimizdeki anima ve animusu, olası eşlerimize yansıtarak kendimize eş aradığımızı belirtmektedir (Burger, 2006: 157).

Jung, kişisel bilinçaltımızda bulunan diğer yüzümüzü gölge olarak adlandırmaktadır. Gölge, içimizdeki engellediğimiz her şeyi yapmak isteyen, olamadığımız her şey olan, kişiliğin daha düşük düzeydeki parçasıdır. Toplumsal standartlara ve ideal kişiliğe uymayan tüm vahşi istek ve duygulardır. Bireyin içinde yaşadığı toplum ne kadar kısıtlayıcı olursa, gölgesi de o kadar geniş olmaktadır (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2013: 72).

Jung, kişiliğin bireysel farklılıklarından çok etkilenmiş; tedavilerinde ve gezilerinde rastladığı pek çok farklı kişiliği anlamlandırmak için bir ayırım yapmaya karar vermiş; bu ayırımı iki temel tutum olarak nitelendirmiştir. Bunlar, içedönüklük ve dışadönüklüktür (Burger, 2006: 189-190). İçedönük bireylerin düşünceleri ve ilgileri iç dünyalarına yönelmiştir; diğer insanlarla çok fazla bir arada olmazlar. Öte yandan, dışadönük bireyler sürekli başkalarıyla beraber olmak isterler. Jung, bireyin etkin bir yaşam sürdürebilmesi için bu iki yönü dengede tutması gerektiğini savunmaktadır. Ona göre kişilik sorunları, içedönüklük ve dışadönüklük arasındaki dengesizlikten doğmaktadır (Cüceloğlu, 2012: 415).

Jung, duyum, hissetme, düşünme ve sezgi olmak üzere kişiliğin dört ana fonksiyonu olduğunu belirtmekte; buradan hareketle düşünen içedönük, düşünen dışadönük, duygusal içedönük, duygusal dışadönük, duyumsal içedönük, duyumsal dışadönük, sezgisel içedönük ve sezgisel dışadönük olmak üzere sekiz tür içe ve dışa dönük tipe ulaşmaktadır (Yanbastı, 1996: 46-47).

Jung, kişiliğimizin ne olduğumuz kadar ne olmayı umduğumuz ile belirlendiğini ileri sürmekte; kişilik gelişiminde geleceği dışlayarak sadece geçmiş olayları vurgulayan Freud'u eleştirmektedir. Sürekli geliştiğimize ve büyüdüğümüze, kendimizi

gerçekleştirmenin daha üst bir seviyesine doğru hareket ettiğimize inanmaktadır (Schultz ve Schultz, 2009: 112).

Jung, yaşamın ilk yıllarına yoğunlaşan ve beş yaşından sonra çok az gelişmeyi öngören Freud'a göre kişiliğin daha uzun bir görünümünü kabul etmekte; gelişim aşamalarını ayrıntılı biçimde ortaya koymamakta; genel gelişim sürecinde belirli dönemler üzerinde durmaktadır (Schultz ve Schultz, 2009: 112-113). Jung'a göre, çocukluk, gençlik, orta yaş ve yaşlılık olmak üzere yaşam boyu gelişimin dört aşaması vardır. Jung, kişilik gelişiminde orta yaş döneminin diğer dönemlerden daha önemli olduğunu belirtmektedir (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2013: 78).

Jung'un kuramı, en çok eleştirilen kişilik kuramları arasında yer almaktadır. Onun görüşleri okundukça ve derinleştikçe daha da mistik bir hale dönüşmektedir. Bazı kavramların ne anlama geldiğini somutlaştırmak ve çözmek güçtür. Örneğin, anima, animus, persona ve gölge kavramları anlamsız hatta bilimde yeri olmayan garip kavramlar olduğu yönünde eleştirilmektedir (Yanbastı, 1996: 69). Öte yandan, kolektif bilinçaltı ve arketip kavramları her ne kadar ampirik olarak sınınamasalar da, birçok insanı bugün de etkilemeye devam etmektedir. Ayrıca, kendini gerçekleştirme, içedönüklük ve dışadönüklük kavramlarını çağdaş psikolojiye Jung kazandırmıştır. Bununla birlikte, Jung'un psikoloji bilimi dışındaki alanlarda da etkileri olmuş; sanat, edebiyat, felsefe, tarih, din gibi alanlardan birçok araştırmacı ve yazar Jung'un görüşlerinden etkilenmişlerdir (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2013: 86).

#### **2.4.4. Karen Horney'in Kişilik Kuramı**

1934 yılında New York Psikanaliz Kurumu'na katılan Karen Horney'in Freud'un kuramının birkaç bölümüyle ilgili memnuniyetsizliği ve bu görüş ayrılıklarını açıkça belirtmesi, kurumun diğer üyelerini rahatsız etmiş; Horney 1941 yılında üyelikten çıkarılmıştır (Burger, 2006: 172).

Horney, Freud'un psikoseksüel çatışmalarına karşı kızların veya erkeklerin kişilik gelişimindeki en büyük etkinin, çocukların anne ve babalarıyla sosyal etkileşimlerinde bulunabileceğinde ısrar etmiş; her çocuğun anne ve babasıyla çatışma yaşadığını belirten Freud'un aksine, çocuğun sevgi dolu ve güven veren bir çevrede yetiştirilmesi halinde bu durumdan kaçınılabileceğini savunmuştur (Plotnik, 2009: 440).

Horney'e göre kişiliğin biçimlenmesinde sosyal ve kültürel koşullar, özellikle de çocuklukta deneyimler oldukça önemli bir role sahiptir. Çocukluklarında sevgi ve şefkat ihtiyacı karşılanmayan bireyler, ebeveynlerine karşı temel düşmanlık duyguları geliştirmekte; bunun sonucu olarak temel kaygı yaşamaktadırlar (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2013: 90). Horney, her bireyin temel kaygı ile baş edebilmek amacıyla bazı davranış kalıpları geliştirdiğini belirtmektedir. Bu davranış kalıpları, bireyi sinirsel gerilimden kurtarmayı amaçlamakta ve sosyal ilişkilerini yönlendirmektedir. Horney, temel olarak üç davranış kalıbı ortaya koymaktadır. Bunlar aynı zamanda sosyal açıdan toplumda üç tip kişiliği belirleyen ilişki kalıbıdır (Eren, 2010: 89).

Horney'in üç temel davranış kalıbını ve kişilik tipini şu şekilde özetlemek mümkündür (Ryckman, 2008: 151-152):

Uyumlu tiplerin tüm özellikleri ve ihtiyaçları insanlara doğru yönelme ile ilişkilidir. Bu tip insanların sevilme, takdir edilmeye, korunmaya ve başkaları tarafından yönlendirilmeye ihtiyaçları vardır. Bu tipler teslimiyetçi olma, kendi yetenek ve becerilerinin değerini düşürme eğilimindedir. Horney'in kuramıyla uyumlu olarak, yapılan bir araştırmanın sonuçları, uyumlu tiplerin diğerlerine son derece bağımlı olma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Güç, sömürü, sosyal tanınma ve prestij, kişisel beğeni ve başarı için nevrotik ihtiyaçları olan insanlar, agresif tip olarak tanımlanmaktadır. Bu ihtiyaçlar tüm insanlara karşı hareket etme ile ilişkilidir. Agresif tipler diğer insanların esasen düşman ve güvenilmez olduğuna inanmakta; yalnızca en güçlü olanın hayatta kalabileceğini düşünmektedirler. Bu yüzden birincil amaçları sert olmak veya en azından sert görünmektir. Bu tipler, son derece rekabetçi ve çalışkandırlar. Ancak, işlerine görünen ilgileri yanıltıcı olabilir. Çünkü onlar için iş, prestij ve zenginliğin artması için sadece bir araçtır.

Bağımsız tipler kendi kendine yeterlilik ve mükemmellik için gelişigüzel ihtiyaçlar ile karakterize edilmektedir. Bu ihtiyaçlar insanlardan uzaklaşma ile ilişkilidir. Gizlilik içinde kendilerini örtme eğiliminde olan bağımsız tipler, başkaları tarafından rahatsız edilmeyi önlemek amacıyla tek başına uyumayı, yemek yemeyi ve çalışmayı tercih etmektedirler.

Horney, her bireyin kaygı ile baş edebilmek için yukarıda sözü edilen üç temel davranış kalıbını da zaman zaman kullandığını ve bunun sağlıklı bir durum olduğunu belirtmekte; ancak nevrozlu bireylerin bütün sosyal ilişkilerinde bu davranış kalıplarından yalnızca birini kullandığını vurgulamaktadır (Burger, 2006: 174).

#### **2.4.5. Harry Stack Sullivan'ın Kişilik Kuramı**

Harry Stack Sullivan, kişiliğin sosyal bir çevrede geliştiğini belirtmekte; insanların, diğer insanlar olmadan bir kişiliğe sahip olamayacaklarını öne sürmektedir. Ona göre kişilik, kişinin içinde yaşadığı ve varlığını bulduğu karmaşık kişiler arası ilişkilerden soyutlanamaz. Bu yüzden, kişiliğe ilişkin bilgi elde edebilmenin tek yolu, insanların kişiler arası durumlarda nasıl davrandıklarını bilimsel olarak incelemektir (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2013: 134).

Sullivan, kişiliğin varsayımsal bir kavram olduğunu ve ancak ilişkilerin incelenmesiyle anlaşılabilirliğini belirtmektedir. Bu yüzden, inceleme birimi insan değil, ilişki ve etkileşim durumudur. Kişilik, bir veya daha fazla kişi ile ilişki durumunda ortaya çıkmaktadır. Fakat bu kişiler arası ilişkiler için diğer insanların somut varlığına gerek yoktur; imgesel hatta var olmayan kişiler de olabilmektedir. Algılama, anımsama, düşünme, düş kurma ve diğer tüm ruhsal süreçler insan ilişkilerini kapsamaktadır (Yanbastı, 1996: 122).

Sullivan, insanların yaşantılarını kendileri ve diğer insanlarla ilgili zihinsel kavramlar oluşturarak örgütlediklerini belirtmekte; bu zihinsel imgelere kişileştirmeler adını vermektedir (Ewen, 2003: 163). Sullivan'a göre, kendimizle ilgili imgelerimiz iyi-ben, kötü-ben ve ben-değil olmak üzere üç şekilde ele alınabilmektedir. İyi-ben kişileştirmesi, onaylanmış ve ödüllendirilmiş yaşantılarımızı; kötü-ben kişileştirmesi, onaylanmamış ve cezalandırılmış yaşantılarımızı ifade etmektedir (Raghuveer, 2011: 88). İyi-ben ve kötü-ben kişileştirmeleri büyük ölçüde bilinç düzeyinde yer almaktadır. Sullivan, ben-değil kişileştirmesinin ise tehdit edici bulduğumuz için bilinçaltında sakladığımız yönlerimizi yansıttığını belirtmektedir (Burger, 2006: 179).

Sullivan kuramında aynı zamanda bebeklik, çocukluk, ilk gençlik, ön-ergenlik, erken ergenlik, geç ergenlik ve yetişkinlik gibi gelişim dönemlerini ortaya koymakta; kişilikteki önemli değişikliklerin genellikle geç çocukluk ve ergenlik döneminde

gerçekleştiğini vurgulamaktadır (Ewen, 2003: 154-155). Ona göre, gelişim evreleri büyük ölçüde toplumsal durumlarla belirlenmektedir. Bir evrenin belli bir şekilde atlatılması, hem o evrenin biyolojik özellikleriyle hem de o yaşta içinde bulunulan koşullarla ilgilidir. Bu nedenle, farklı kültürlerde yetişen insanlar birbirlerinden oldukça farklı gelişim evrelerinden geçmektedirler (Burger, 2006: 180).

Sullivan, kişiliğin incelenmesinde kişiler arası ilişkilere öncelik tanımakla kişilik kuramlarının çoğunda gözlenen bir boşluğu doldurmuştur. Ancak, neredeyse davranışların tümünü insan ilişkileri açısından ele aldığı, doğuştan gelen içsel öğeler üzerinde yeterince durmadığı ve bunlara gereken önemi vermediği yönünde eleştirilmiştir (Yanbastı, 1996: 136-137).

#### **2.4.6. Erich Fromm'un Kişilik Kuramı**

Erich Fromm'un temel öğrenimi sosyoloji ağırlıklı olduğu için kişilik üzerine yaklaşımı da daha çok psiko-sosyal niteliklidir. Fromm, insanın doğuşu ile birlikte kazandığı ortak özellikleri temel veri olarak kabul etmekle birlikte, kişiliğin çevre etmenlerinin bir ürünü olduğunu savunmaktadır. Ona göre, açlık, susuzluk, cinsellik gibi tüm insanlarda ortak olan belirli ihtiyaçlar fizyolojik kökenlidir; insanın doğal dünyasıyla olan beraberliğine işaret etmektedir. Fromm, bu birlikteliğe veya bağlantıya "asal bağlar" adını vermektedir. Öte yandan, sevgi ve kin, güçlü olma tutkusu veya boyun eğme gibi karakter farklılıklarına neden olan faktörlerin tümü toplumsal sürecin ürünleridir. Fromm, bu sürece "bireyleşme süreci" adını vermektedir. Birey büyüdükçe ve asal bağlantılarından kurtuldukça özgürlüğüne kavuşmakla birlikte, giderek artan bir yalnızlığa da düşmektedir (Usal ve Aslan, 1995: 91).

Fromm'a göre, modern demokrasinin yükselişi, insanları artık geniş feodal sistemde belli sınırlar içinde hareket etmekten kurtarıp özgür bırakmıştır. Ancak bu özgürlük büyük sorunları da beraberinde getirmiştir. Özgürlük korkutucu olabilmekte; çünkü kişilerin sorumluluğunu üstlenmeleri gereken önemli kararlar almalarına neden olmaktadır. Özgürlük, güçsüzlüğün ve yalnızlığın dayanılmaz halidir; kişiler büyüyüp bireysellik duyguları geliştikçe kontrol edemedikleri şeylerin farkına varmakta ve çaresizce ne kadar önemsiz oldukları gerçeğiyle yüz yüze gelmektedirler. Fromm, bireylerin özgürlükle birlikte gelen güçsüzlük ve kaygı duygularını aşmak için üç ana mekanizma kullandıklarını belirtmektedir (Burger, 2006: 182).

Bu mekanizmaların ilki yetkeciliktir. Birey, güçsüzlük ve kaygı duyguları ile baş edebilmek için kendi bireysel bağımsızlığından vazgeçerek kendisini bir şey veya bir kimse ile kaynaştırma eğilimi içinde olmaktadır. Bu mekanizmanın daha belirgin biçimleri, boyun eğme ve egemenlik kurma isteğinde veya normal ve nevrotik kişilerde değişik ölçülerde var olan mazoüst ve sadist isteklerde görülmektedir (Fromm, 1996: 122).

Öte yandan, birey kendi dışındaki dünyaya kıyasla güçsüz olduğu duygusundan o dünyayı yok etmekle de kaçabilmektedir. Birey, dünyayı yok etmeyi başarırca yalnız ve soyutlanmış olarak kalacaktır. Ancak bu durum, kendisi dışındaki nesnelere yenilmez gücü karşısında ezilmesine olanak tanımayan harika bir soyutlanmadır. Dünyanın yok edilmesi, bireyi dünya tarafından yok edilmekten kurtarmak için yapılabilecek son girişimdir. Fromm, toplumsal yaşantımızdaki kişisel ilişkileri gözlemleyen herkesin her yerde görülen yıkıcılığın yaygınlığı karşısında mutlaka şaşıracağını belirtmekte; ancak genellikle yıkıcılığın, yıkıcılık olduğunun bilincine varılmadığını ve çeşitli şekillerde ussallaştırıldığını vurgulamaktadır (Fromm, 1996: 149).

Fromm, güçsüzlük ve kaygı duyguları ile başa çıkmak için bireylerin kullandığı son mekanizmaya ise robot uyumluluğu adını vermektedir. Bu mekanizma, çağdaş toplumdaki normal bireylerin büyük bir çoğunluğunun bulunduğu çözümü oluşturmaktadır. Burada birey, kendi olmaktan çıkar; kültürel kalıpların kendisine sunduğu kişiliği tümüyle benimser; böylece tıpkı diğerleri gibi ve onların kendisinden beklediği gibi olur. Kendisi ile dünya arasındaki tutarsızlık ve onunla birlikte de yalnızlık ve güçsüzlük duyguları ortadan kalkar. Kendi bireysel benliğinden vazgeçen ve bir robot haline gelen kişi, çevresindeki milyonlarca diğer robotla aynı olur; artık kendini yalnız hissetmez ve kaygı duymaz. Ama ödediği bedel yüksektir; kendi benliğini yitirmiştir (Fromm, 1996: 153).

Fromm'un görüşleri bu açıdan oldukça karamsar görünmektedir. Ancak Fromm, kişisel özgürlüğün getirdiği bilinci benimsemek için verilmesi gereken sağlıklı bir tepkinin nasıl olması gerektiğini de tanımlamaktadır. Fromm, insanın kendisini bilmesinin ve kendisi olmasının mutluluğun anahtarı olduğunu belirtmektedir. İnsan, özgürlükten kaçmak yerine, onu kucaklamayı seçmelidir. Olumlu bir özgürlük, bireyin gerçek

arzularını yaşayarak ve ifade ederek içinden geldiği gibi davranması ile mümkün olabilir (Burger, 2006: 183-185).

## **2.5. Beş Faktör Kişilik Modeli**

Beş Faktör Kişilik Modeli, beş boyut kullanarak kişilik özelliklerini düzenleyen ve kişilik farklılıklarını tanımlayan bir modeldir. Bu model, ayırıcı özellik yaklaşımını temel almaktadır.

Ayırıcı özellik yaklaşımının temsilcileri, Gordon W. Allport, Raymond B. Cattell, Hans J. Eysenck ile aynı zamanda Beş Faktör Kişilik Modelinin temsilcileri olan Robert R. McCrea ve Paul T. Costa'dır.

Ayırıcı özellik yaklaşımı, kişilik özelliklerinin veya ayırıcı özelliklerin benzerlik ve farklılıklarının ölçülerek, tanımlanarak ve sınıflandırılarak kişilik yapısının analiz edilmesine yönelik bir yaklaşımdır. Kişilik özelliklerinin ölçülmesi için temel birim, ayırıcı özelliktir. Ayırıcı özellik, belli bir şekilde hareket etmeye yönelik nispeten sabit ve kalıcı bir eğilimdir (Plotnik, 2009: 462).

Ayırıcı özellik yaklaşımı, iki önemli varsayım üzerinde durmaktadır (Burger, 2006: 235-236):

1. Bu yaklaşımın psikologları, kişilik özelliklerinin zaman içinde değişmez olduğunu kabul etmektedir. Örneğin, insanlar arasında olmaktan hoşlanan bir kişi, ertesi gün sosyal ortamlarda bulunmaktan kaçırıyorsa, o kişinin sosyalleşme isteğinin yüksek olduğu söylenemez. Tabi ki her insan bazen yalnız kalmak, bazen de arkadaşlarıyla bir arada olmak ister. Ancak, bireyin davranışları uzun vadede gözlemlendiğinde, kararlı bir şekilde gösterdiği sosyalleşme düzeyi görülebilmektedir. Ayırıcı özellik araştırmacıları, bugün yüksek düzeyde sosyalleşme gösteren bir kişinin önümüzdeki ay, önümüzdeki yıl ve bunu izleyen yıllar boyunca da böyle olacağını varsaymaktadır. Gerçekten de kişilik ölçümlerinden elde edilen sonuçlar, kişinin yetişkinliğe ulaştıktan sonraki dönemlerinde yüksek oranda tutarlılık göstermektedir.
2. Kişilik özellikleri, durumlara göre de kararlılık göstermektedir. Bu varsayıma göre, saldırgan insanlar futbol oynarken de aile içi tartışmalarda da normalden fazla düzeyde saldırganlık göstermelidir. Yine de her insan bazı ortamlarda

diğerlerine göre daha saldırgan davranabilmektedir. Ancak, ayırıcı özellik yaklaşımı, pek çok durumda kararlı bir saldırganlık düzeyinin gösterildiğini varsaymaktadır.

Bununla birlikte, Burger (2006: 236-237), ayırıcı özellik yaklaşımının niteliklerini şu şekilde belirtmektedir:

- Ayırıcı özellik araştırmacıları, kişinin belirli bir durumda göstereceği davranışı kestirmekle ilgilenmemekte; bunun yerine, ayırıcı özellik sürekliliğinde belirli bir noktaya denk gelen kişinin nasıl davranacağını kestirmek istemektedir.
- Ayırıcı özellik yaklaşımı, davranışın altında yatan mekanizmalara diğer yaklaşımlara göre daha az vurguda bulunmaktadır. Araştırmacılar, insanların neden o şekilde davrandıklarını açıklamaktan çok, kişiliği tanımlamaya ve davranışı kestirmeye odaklanmaktadır.

Kişilik psikolojisi alanında çalışmalarını yürüten farklı görüşlere sahip birçok psikolog, çalışmalarında ayırıcı özellikleri ve ayırıcı özellik ölçümlerini kullanmaktadır. Bu yaklaşımın zaman içinde gösterdiği önemli gelişme ve günümüzde de süren etkisi ilk ayırıcı özellik kuramcılarının öncü çalışmalarına bağlıdır. Bu alanda bilinen ilk çalışmaları Gordon Allport gerçekleştirmiştir (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2013: 241).

Plotnik (2009: 462), ayırıcı özellik yaklaşımı araştırmacılarının çalışmalarını ve Beş Faktör Kişilik Modelinin geliştirilme sürecini şu şekilde özetlemektedir:

1930'lu yıllarda Gordon Allport ve meslektaşları sözlüklerden kişilikler arasındaki farklılıkları belirleyebilecek olan bütün terimleri seçmişlerdir. Her türlü kişilik farklılığını tanımlayabilecek olan on sekiz bin terim bulmuşlar; bunlardan dört bin beş yüz tanesinin, kişiliğin ayırıcı özellikleri tanımına uygun olduğuna karar vermişlerdir. Allport'un listesinin avantajı, herkesin becerilerini tanımlayabilecek kadar kapsamlı olması; dezavantajı ise, çok uzun olması ve araştırmalarda kullanılabilecek pratikliğe sahip olmamasıydı. Binlerce ayırıcı özellikten oluşan bu listenin, çok daha az sayıda temel ayırıcı özellik halinde yeniden organize edilmesi görevi ise Raymond Cattell'e düşmüştür. 1940'lı yıllarda Raymond Cattell, Allport'un dört bin beş yüz ayırıcı özellikten oluşan listesini faktör analizi ile daha temel ayırıcı özelliklere indirgemiiştir. Faktör analizi, birçok farklı madde arasındaki ilişkileri tespit edip beraber



gruplandırılmalarını sağlayan, karmaşık bir istatistiksel yöntemdir. Cattell, faktör analizinden faydalanarak Allport'un listesindeki yüzlerce ayırıcı özellik arasındaki ilişkileri tespit ederek orijinal listeyi kaynak ayırıcı özellikler adını verdiği otuz beş temel ayırıcı özelliğe indirgemiş; bu otuz beş temel ayırıcı özelliğin, kişilikler arasındaki bütün farklılıkları tarif edebileceğini ileri sürmüştür. Cattell'in listeyi otuz beş, daha sonra on altı ayırıcı özelliğe indirgemesi çok büyük bir başarı olmasına rağmen, araştırmalarda kullanabilmek için hala çok uzun olan bu liste kişilik farklılıklarının değerlendirilmesinde ancak kısıtlı olarak kullanılabilmiştir. Cattell'in listesinin daha da kısaltılması gerekmiş; bunun gerçekleşmesi ise otuz yıl sürmüştür.

Allport'la başlayan, Cattell ve Eysenck ile devam eden ayırıcı özellik çalışmaları ve kişiliğin temel boyutlarını belirleme çabaları 1970'li yılların sonunda ve 1980'li yılların başında Robert McCrea ve Paul Costa'nın çalışmaları ile yeni bir noktaya gelmiştir. Kişiliğin sürekliliğini ve yapısını incelemek amacıyla faktör analizini kullanan bu iki araştırmacı öncelikle dışadönüklük ve nevrotiklik boyutlarına odaklanmış; ancak kısa süre sonra "deneyime açıklık" adını verdikleri yeni bir boyut keşfetmişlerdir. 1985 yılına kadar üç faktörlü modeli savunan McCrea ve Costa 1983-1985 yılları arasında gerçekleştirdikleri çalışmalar sonucunda kişiliğin beş temel boyutu olduğunu keşfetmişler; bu beş boyutun ölçülebilmesini sağlayan bir ölçme aracı geliştirmişlerdir. Daha önce geliştirmiş oldukları üç boyutlu ölçeğin gözden geçirilmesi sonucunda geliştirilen bu yeni beş faktörlü ölçek, 1992 yılında yeniden gözden geçirilerek kişiliğin beş temel boyutunu ölçen ve oldukça yaygın olarak kullanılan bir ölçme aracı haline gelmiştir (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2013: 286-287).

Beş Faktör Kişilik Modeli, kişilikler arasındaki tüm benzerliklere veya farklılıklara ilişkin çok kısa ancak kapsamlı bir özellikler listesi sunan, dışadönüklük, özdisiplin, uyumluluk, nevrotiklik ve deneyime açıklık olmak üzere görece birbirinden bağımsız beş boyuttan oluşan bir modeldir. Beş Faktör Kişilik Modeli içinde yer alan her boyut çok sayıda ilişkili ayırıcı özelliği içeren iki kutba veya uca sahiptir. Örneğin, uyumluluk boyutunun yüksek ucunda iyi huylu, yardımsever, işbirliğine yatkın vb. özellikler yer alırken, düşük ucunda soğuk, uyumsuz, başkalarına kayıtsız vb. özellikler yer almaktadır. Benzer durum, diğer boyutlar için de geçerlidir.

Araştırmacılar, bu beş faktörlü yapı üzerine yapılan çalışmalarda oldukça tutarlı bulgular ortaya konduğunu ve kişilik araştırmacılarının bu model üzerinde büyük ölçüde görüş birliğine vardıklarını belirtmektedir (Burger, 2006: 257). Bununla birlikte, Beş Faktör Kişilik Modeli, farklı nüfusları ve yaş grupları olan birçok farklı ülkede doğrulanmıştır (Plotnik, 2009: 468).

Beş Faktör Kişilik Modeli, farklı dilleri konuşan kişiler üzerinde de çalışılmış; bu modelin yalnızca İngilizce dilinin yapısını yansıtmadığı, istisnaları olsa da evrensel bir kalıp olduğu Yang ve Bond (1990: 1087-1095), Paunen ve diğerleri (1992: 447-456), McCrae ve Costa (1997: 509-516), Benet-Martinez ve John (1998: 729-750), Somer ve Goldberg (1999: 431-450), Saucier ve Goldberg (2001: 847-879) tarafından yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur.

Beş Faktör Kişilik Modeli, oldukça tutarlı sonuçlar üretmiş ve çoğu araştırmacının üzerinde uzlaştığı bir model olmasına rağmen, modeli eleştirenler de bulunmaktadır. Plotnik (2009: 468), Beş Faktör Kişilik Modelini eleştirenlerin, bu model için kullanılan verilerin gerçek ve eksiksiz bir kişilik portresi veremeyecek soru listelerinden geldiğine; bu yüzden kişiliğin derinliğini ve karmaşıklığını yansıtmayabileceğine; boyutların kişiliğin sebebini göstermekten ziyade sadece kişinin kişiliğini tarif ettiğine dikkat çektiklerini belirtmektedir. Bu eleştirilere karşılık araştırmacılar, beş faktörlü bu yapının kişilik farklılıklarımızı ve sosyal etkileşimlerimizdeki tutarlılıkları tanımlamak için geçerli ve güvenilir bir yöntem sağladığını vurgulamaktadır.

Araştırmacılar, Beş Faktör Kişilik Modelinin örgütlere bireysel farklılıklar ile ilgili çok önemli bilgiler sunduğunu belirtmektedir (Barrick ve Mount, 1991: 5; Kumar ve Bakhshi, 2010: 26). Luthans ve Youssef (2007: 324), beş faktör kişilik boyutlarının meslek seçimi, iş performansı, girişimcilik, kültürel zeka, takım çalışması ve tükenmişlik ile ilişkisi olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, Somer (1998: 18-19), beş faktör kişilik boyutları ile iş tatmini, yaratıcılık, stresle baş etme, örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma arasındaki ilişkileri vurgulamaktadır.

Yukarıda sözü edilen beş faktör kişilik boyutları aşağıdaki bölümlerde ayrıntıları ile ele alınmaktadır.

### **2.5.1. Dışadönüklük (Extraversion)**

McCrea ve Costa'nın sınıflamasındaki ilk boyut dışadönüklüktür. Bu boyutta yüksek puan alan bireyler eğlenceyi seven, konuşkan, şakacı, sevecen, enerjik, heyecanlı, girişken, iddialı, sosyal, arkadaş canlısı, iyimser, sıcakkanlı, aktif ve kendini ifade edebilen kişilerdir (Barrick ve Mount, 1991: 3; Benet-Martinez ve John, 1998: 730; Burger, 2006: 254; Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2013: 288; Robbins ve Judge, 2013: 138). Bu boyuttan düşük puan alan bireyler, yüksek puan alan bireylerin sergiledikleri özelliklere sahip olmamalarına rağmen, bu onların asosyal ve enerjisi olmayan kişiler olduğu anlamına gelmemektedir. Bu boyutta düşük puan alan bireyler daha çok çekingen, mesafeli, ketum, sessiz, edilgen ve yalnızlığı seven kişilerdir (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2013: 288). Benzer şekilde, Costa ve McCrae (1992: 15), dışadönüklük özelliği yüksek olmayan bireylerin soğuk değil, çekingen; izleyici değil, bağımsız; uyuşuk değil, ağır adımlı insanlar olduğunu belirtmektedir.

Araştırmalar, dışadönüklük boyutunda yüksek puan alan bireylerin düşük puan alan bireylere göre daha çok arkadaşına sahip olduğunu ve sosyal ortamlarda daha fazla zaman geçirdiğini göstermektedir (Judge, Heller ve Mount, 2002: 531). Ayrıca, bu bireyler, yeni işlere daha kolay uyum sağlamakta; uyum sağlamayı kolaylaştıracak aktif olarak bilgi ve geribildirim aramakta; etkili ilişkiler kurmaktadır (Kappagoda, 2013: 3).

Dışadönüklük, belirli meslek grupları için önemli bir belirleyici özelliktir. Barrick ve Mount (1991: 1-26) araştırmalarında, dışadönüklüğün iş performansı üzerinde yöneticilik ve satış temsilciliği olmak üzere sosyal etkileşimi kapsayan iki meslek grubu için önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

Dışadönüklük ile bazı örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki yapılan araştırmalarda gösterilmektedir. Sadeghi ve Yazdanbakhsh (2014: 28-36) yaptıkları bir araştırmada, dışadönüklük ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, dışadönüklük, liderlik, iş ve yaşam tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Robbins ve Judge, 2013: 139).

### **2.5.2. Özdisiplin (Conscientiousness)**

Beş Faktör Kişilik Modelinde yer alan ikinci boyut özdisiplindir. Bu boyuttan yüksek puan alan bireyler dikkatli, titiz, sorumluluk sahibi, kararlı, güvenilir, düzenli, planlı,

gayretli, çalışkan, başarı odaklı ve azimli kişilerdir (Barrick ve Mount, 1991: 4; Burger, 2006: 255; Kumar ve Bakhshi, 2010: 26; Robbins ve Judge, 2013: 138). Özdisiplin boyutundan düşük puan alan bireyler ise dikkati kolay dağılan, amaçsız, dağınık, ihmalkar, güvenilmez ve işten kaçan kişilerdir (Burger, 2006: 255; Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2013: 288; Robbins ve Judge, 2013: 138). Özdisiplini belirleyen özellikler, çoğu zaman başarı veya iş durumlarında da ortaya çıktığı için, bazı araştırmacılar bu boyutu “başarma isteği”, “istek” veya “iş” şeklinde adlandırmaktadır (Barrick ve Mount, 1991: 4; Burger, 2006: 255).

John, Naumann ve Soto (2008: 7), özdisiplin boyutundaki yüksek puanları tedavi rejimlerine uyma, uzun yaşama, yüksek akademik not ortalaması ve daha yüksek iş performansı; düşük puanları ise kötü beslenme ve egzersiz alışkanlıkları, sigara, madde bağımlılığı ve dikkat eksikliği ile ilişkilendirmektedir. Sümer, Lajunen ve Özkan (2005: 223), özdisiplin boyutunda düşük puan alan bireylerin anormal sürüş davranışlarına eğilimli olduklarını, bu davranışların da kaza riskine yol açabileceğini belirtmektedir.

Yapılan araştırmalar, özdisiplinin iş performansının en iyi belirleyicisi olduğunu göstermektedir (Barrick ve Mount, 1991: 1-26; Salgado, 1997: 30-43; Hertz ve Donovan, 2000: 869-879; Barrick, Mount ve Judge, 2001: 9-30). Mount, Barrick ve Strauss (1994: 272), güvenilir, dikkatli, titiz, planlı, düzenli, çalışkan, sebatkar ve başarı odaklı bireylerin tüm işlerde olmasa bile çoğu iş kolunda daha yüksek iş performansı göstermeye eğilimli olduklarını belirtmektedir.

Özdisiplin boyutunda yüksek puan alan bireyler, örgütleri ile değişim ilişkisinde ilişkiyel sözleşmeler oluşturma eğilimindedir. İlişkiyel sözleşmeler salt ekonomik değişimleri içeren uzun süreli sözleşmeler değildir; aynı zamanda örgütte büyüme veya örgüte bağlılık gibi koşulları da içermektedir. Bu tür psikolojik sözleşmeler, duygusal bağlılık ile olumlu yönde ilişkilidir (Ahmad, Ather ve Hussain, 2014: 574). Benzer şekilde, Sadeghi ve Yazdanbakhsh (2014: 28-36) araştırmalarında, özdisiplin ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğunu belirtmektedir.

### 2.5.3. Uyumluluk (Agreeableness)

Beş Faktör Kişilik Modelinin üçüncü boyutu olan uyumluluk, bir bireyin diğer bireylere uyma eğilimine işaret etmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 138). Bu boyuttan yüksek puan alan bireyler nazik, güvenilir, merhametli, iyi huylu, bağışlayıcı, hoşgörülü, yardımsever, uysal, fedakar, sevecen, düşünceli, arkadaş canlısı, diğerleriyle iyi geçinen, işbirliğine yatkın, değişen koşullara kolayca uyum sağlayabilen kişilerdir (Barrick ve Mount, 1991: 4; Barrick, Mount ve Judge, 2001: 11; Burger, 2006: 254; Wang ve Erdheim, 2007: 1495; Kumar ve Bakhshi, 2010: 26). Uyumluluk boyutundan düşük puan alan bireyler ise soğuk, uyumsuz, muhalif, şüpheli, eleştirici, çabuk kızan, cimri, başkalarına kayıtsız, ben-merkezci, düşmanca ve kıskanç yapıdadır (Wang ve Erdheim, 2007: 1495; Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2013: 288; Robbins ve Judge, 2013: 138).

Kappagoda (2013: 3), uyumluluk boyutunda yüksek puan alan bireylerin diğer bireylere işlerinde sürekli yardım ettiklerini ve bu yardım davranışının onların iyi bir ruh hali içinde olmalarına bağlı olmadığını belirtmektedir. Uyumluluk boyutunda düşük puan alan bireyler ise rekabete daha yatkındır; çıkarları ve inançları için kavgayı göze almaktadır (Burger, 2006: 254).

Araştırmacılar uyumluluğun mutluluk ile ilişkili olması gerektiğini, çünkü uyumluluk özelliği yüksek bireylerin daha yüksek düzeyde mutluluğa ulaşmalarını sağlayan kişilerarası yakınlık elde etmek için daha fazla motivasyona sahip olduğunu belirtmektedir. Nispeten düşük düzeyde de olsa, uyumluluğun yaşam tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğu yönündeki bulgular, bu düşünceyi desteklemektedir (Judge, Heller ve Mount, 2002: 531).

Barrick, Mount ve Judge (2001: 12), uyumluluğun iş performansı açısından özellikle kişilerarası etkileşimi gerektiren işlerde önemli bir belirleyici olduğunu; tartışmacı, işbirliği yapmayan, esnek olmayan, umursamaz ve hoşgörüsüz çalışanların takım çalışmasında performansı düşüren önemli bir etken olduğunu belirtmektedir.

Uyumluluk, takım çalışması odaklı bir iş ortamında bireylerin performans göstermelerine yardımcı olsa da, çok sayıda çalışma uyumluluk özelliği yüksek bireylerin güç elde etmek için motive olmadıklarını belirtmektedir. Bu bireylerin

ilişkilerini stratejik bir bakış açısıyla daha güçlü bir iletişim ağına sahip olma düşüncesiyle oluşturma olasılıkları düşüktür; ayrıca, bu bireyler herhangi bir güç veya etkileme taktiği kullanmamaktadır (Anderson, Spataro ve Flynn, 2008: 704).

Yapılan araştırmalar uyumluluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı (Kumar, Bakhshi ve Rani, 2009: 73-81), örgütsel bağlılık (Ahmadi ve diğerleri, 2012: 321-326; Sadeghi ve Yazdanbakhsh, 2014: 28-36) ve iş tatmini (Judge, Heller ve Mount, 2002: 530-541) arasında pozitif yönde ilişkileri ortaya koymaktadır. Uyumluluğun bir dezavantajı, kariyer başarısında özellikle kazanç açısından daha alt düzeylerde kalma ile ilişkilendirilmesidir. Uyumluluk özelliği yüksek bireyler kötü müzakerecidir; karşılarındaki kişileri memnun etmekle o kadar meşgullerdir ki kendi istek ve ihtiyaçları için arabulucu olamamaktadırlar (Robbins ve Judge, 2013: 140).

#### **2.5.4. Nevrotiklik (Neuroticism)**

Beş Faktör Kişilik Modelinde yer alan diğer bir boyut nevrotiklikdir. Nevrotiklik boyutunda yüksek puan alan bireyler duygusal, endişeli, depresif, öfkeli, gergin, huzursuz, karamsar, sıkılgan, güvensiz, savunmacı ve değişken mizaçlı kişilerdir (Barrick ve Mount, 1991: 4; Wayne, Musisca ve Fleeson, 2004: 112; Kappagoda 2013: 3). Nevrotiklik düzeyi düşük olan bireyler ise sakin, iyi uyum göstermiş, aşırı ve uyumsuz duygusal tepkilere yatkın olmayan kişilerdir. Üzüntü, öfke, kaygı ve suçluluk gibi pek çok olumsuz duygu çeşidi bulunsa da, araştırmalar bu olumsuz duygulardan birine eğilimli olan insanların genellikle diğerlerine de eğilimli olduğunu göstermektedir (Burger, 2006: 254).

Nevrotiklik boyutunda yüksek puan alan bireyler, düşük puan alan bireylere göre günlük olaylar karşısında daha sık stres yaşamaktadır (Burger, 2006: 253). Benzer şekilde, Wayne, Musisca ve Fleeson (2004: 112), nevrotiklik düzeyi yüksek bireylerin aile ve iş stresi yaşamaya daha eğilimli olduklarını belirtmektedir. Ayrıca bu bireyler, ilişki kurma ve sürdürme konusunda sorunlar yaşayabilmektedir (Kappagoda, 2013: 3).

Yapılan araştırmalar, nevrotikliğin çeşitli örgütsel sonuçlar ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Bu çalışmalarda nevrotikliğin örgütsel bağlılık (Ahmadi ve diğerleri, 2012: 321-326), örgütsel vatandaşlık davranışı (Kumar, Bakhshi ve Rani, 2009: 73-81) ve iş tatmini (Judge, Heller ve Mount, 2002: 530-541) ile negatif yönde, üretkenlik

karşıtı iş davranışları (Kozako, Safin ve Rahim, 2013: 181-187) ile pozitif yönde ilişkisi olduğu gösterilmektedir.

### **2.5.5. Deneyime Açıklık (Openness to Experience)**

Beş Faktör Kişilik Modelinde yer alan son boyut, deneyime açıklıktır. Deneyime açıklık boyutunda yüksek puan alan bireyler sanatsal yönden duyarlı, geniş fikirli, zeki, bilimsel ve artistik yönden yaratıcı, kültürlü, meraklı, orijinal, hayal gücü yüksek, gelenek dışı ve bağımsız düşüncelere sahip kişilerdir (Barrick ve Mount, 1991: 5; Barrick, Mount ve Judge, 2001: 11; Burger, 2006: 254; Kumar ve Bakhshi, 2010: 26). Sürekli olarak farklı ve çeşitli deneyimler arayışında olan bireylerin deneyime açıklık boyutundan yüksek puan alma olasılıkları çok yüksektir (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2013: 288). Bu boyutta yüksek puan alan bireyler, esneklik ve yeni şeyler öğrenme gerektiren durumlarda daha çok gelişme göstermektedir. Bu bireylerin yeni beceriler öğrenmek için motivasyonları yüksektir. Bu boyutun en önemli parçası orijinallik ve yaratıcılıktır; deneyime açıklık düzeyi yüksek kişiler çoğunlukla yenilikçi ve öncü konumda yer almaktadırlar (Kappagoda, 2013: 3). Wayne, Musisca ve Fleeson (2004: 113), bu boyutta yüksek puan alan bireylerin yaratıcılıkları ile çatışma ortamlarında çözümler geliştirme konusunda çok faydalı olabileceklerini belirtmektedir.

Deneyime açıklık boyutunda düşük puan alan bireyler, geleneksel değerleri korumaya ve belirli bir yaşam tarzını sürdürmeye eğilimli, yeni şeyler, insanlar veya deneyimler yerine alışık oldukları şeyleri, insanları ve deneyimleri tercih eden, tutucu ve fazla meraklı olmayan kişilerdir (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2013: 288; Robbins ve Judge, 2013: 138; Burger, 2006: 254).

Yapılan araştırmalar deneyime açıklık ile örgütsel bağlılık (Sadeghi ve Yazdanbakhsh, 2014: 28-36), iş tatmini (Judge, Heller ve Mount, 2002: 530-541) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Kumar, Bakhshi ve Rani, 2009: 73-81) arasında pozitif yönde ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır.

## BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Son yıllarda giderek artan küresel rekabet, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ile örgütler, bu koşullara uyum sağlayabilmek için yeni yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadır. Bununla birlikte, örgütlerin değişen koşullara uyum sağlayarak rekabetçi iş ortamında ayakta kalabilmeleri ve örgütsel amaçlara ulaşabilmelerinde “insan” unsuru en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitelikli, işe uygun, örgüte bağlı, örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemiş ve bu yönde çaba harcayan bireyler örgütler için büyük önem taşımaktadır. Öte yandan, iş dünyasında yaşanan değişimler, çalışanların istek, ihtiyaç ve beklentilerini de değiştirmekte; çalışan beklentilerindeki bu farklılaşma, örgüt aleyhine çalışanın örgütten ayrılmasına kadar varabilecek sonuçlara neden olabilmektedir. Tüm bu gelişmeler, örgütsel bağlılık kavramının örgütler için önemini ortaya koymaktadır.

Son yıllarda örgütsel bağlılık kavramına hem yöneticilerin hem de davranış bilimcilerin ilgisi belirgin şekilde artmıştır. Yapılan araştırmaların, örgütsel bağlılığın doğasını, öncüllerini ve sonuçlarını anlamaya yoğunlaştığı dikkat çekmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 19; Mathieu ve Zajac, 1990: 171; Kumar ve Bakhshi, 2010: 25; Kappagoda, 2013: 2).

Mowday, Porter ve Steers (1982: 19), örgütsel bağlılık konusuna gösterilen ilginin nedenlerini şu şekilde belirtmektedir: Öncelikle, bağlılık kavramının altında yatan teori, çalışan bağlılığının, belirli davranışlar ve özellikle işgören devri açısından oldukça güvenilir bir belirleyici olduğunu ileri sürmektedir. Bağlı çalışanların örgütte kalma olasılıklarının daha yüksek olduğu ve örgütsel amaçlara ulaşma yönünde çalıştıkları düşünülmektedir. Ayrıca, başlangıçta yapılan çalışmalardan bu yana bağlılık, pek çok kişi tarafından çalışanın sergilediği arzu edilen bir davranış olarak görülmekte; hem yöneticiler hem de davranış bilimciler tarafından cazip bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Son olarak, bağlılığı anlamaya yönelik gelişen anlayış, bireylerin çevrelerindeki nesnelere ile özdeşleşmek ve bu ortamı anlamlandırmak için yaptıkları seçimlere ilişkin daha genel psikolojik süreçlerin doğasını anlamada ve yaşamlarında nasıl amaç bulduklarını açıklamada yardımcı olabilmektedir.



Örgütsel bağlılık literatürü göz önüne alındığında, kavramın anlamı ile ilgili çok az fikir birliği olduğu görülmektedir. Alanın büyümesi ve gelişmesi ile çeşitli disiplinlerden araştırmacılar konuyu kendilerine göre anlamlandırmışlar; böylece yapıyı anlama yönünde zorluk giderek artmıştır (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 20).

Morrow ve McElroy (1986: 139), 1956 yılından bu yana örgütsel bağlılık ile ilgili çok sayıda kavramın geliştirildiğini; özveri, sadakat veya bağlılığın tek boyutlu kavramlar gibi görülebilmesine rağmen, bu kavramların araştırmalarda daha geniş bir yelpazede değerlendirilerek protestan iş ahlakı, kariyer ve işe önem verme, işe katılım, işin bireyin yaşamının merkezinde yer alması ve örgütsel bağlılık şeklinde kullanımları olduğunu belirtmektedir.

Mowday, Steers ve Porter (1979: 225), Mowday, Porter ve Steers (1982: 20), çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan örgütsel bağlılık tanımlarını şu şekilde belirtmektedirler: Üyenin, sistemin bütünüyle olan ilişkisinin niteliği (Grusky, 1966: 489), örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının giderek uyumlu hale gelme veya bütünleşme süreci (Hall, Schneider ve Nygren, 1970: 176), kişinin kimliğini örgüte bağlayan bir yönelim veya tutum (Sheldon, 1971: 143), zaman içinde yan bahislerde veya yatırımlarda bireysel-örgütsel işlemler ve değişiklikler sonucu ortaya çıkan yapısal bir fenomen (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 556).

Örgütsel bağlılık, Mowday, Steers ve Porter (1979: 226) tarafından “bireyin belirli bir örgüt ile özdeşleşmesi ve örgüte katılımının görece gücü” şeklinde tanımlanmakta ve örgütün amaç ve değerlerinin kabulüne ilişkin güçlü bir inanç, örgüt adına çaba göstermeye istekli olma ve örgüt üyeliğini sürdürme yönünde güçlü bir arzu şeklinde üç faktör ile karakterize edilmektedir. Bağlılık bu şekilde tanımlandığında, örgüte pasif bir bağlılığın ötesine geçmekte; bireylerin örgütün refahına katkıda bulunmak amacıyla kendilerinden bir şey vermek istedikleri aktif bir ilişkiyi kapsamaktadır. Bu nedenle, bağlılık yalnızca bireyin inanç ve düşüncelerinden değil, aynı zamanda eylemlerinden de anlaşılabilir (Mowday, Steers ve Porter, 1979: 226).

Meyer ve Allen (1991: 63-64), bağlılığın çok sayıda ve çeşitli tanımları olmasına rağmen, bu tanımların örgüte duygusal yönden bağlanma, örgütten ayrılmanın algılanan maliyeti ve örgütte kalma yönünde zorunluluk olmak üzere en az üç ögeyi kapsadığını belirtmektedir. Bu üç öge, araştırmacılar tarafından duygusal bağlılık, devamlılık

bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde, geliştirdikleri bağlılık modelinde yer almaktadır. Duygusal bağlılık, örgüte duygusal yönden bağlanmayı ve örgüt ile özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın algılanan maliyeti; normatif bağlılık ise örgütte kalmanın algılanan zorunluluğu ile ilgilidir.

Mathieu ve Zajac (1990: 171-172), bağlılığa ilişkin tanımların ortak noktasının, örgütsel bağlılığın, bireyi örgüte bağlayan bir bağ olduğunu belirtmekte; ancak, tanımların örgüt ile birey arasındaki bu bağın nasıl geliştiği açısından farklılık gösterdiğini vurgulamaktadır. Araştırmacıların bazıları bağlılığı tutumsal, bazıları davranışsal, bazıları ise çoklu perspektiften değerlendirmektedir. Konu ile ilgili farklı yaklaşımlar ilerleyen bölümlerde ayrıntıları ile yer almaktadır.

Araştırmalar, örgütsel bağlılığın çalışanların iş davranışını anlamada önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Mowday, Steers ve Porter, 1979: 225; Mowday, Porter ve Steers, 1982: 19; Kumar ve Bakhshi, 2010: 25). Yapılan çalışmalar örgütsel bağlılığın iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, çalışan motivasyonu, işgören devri, işten ayrılma niyeti, devamsızlık ve üretkenlik karşıtı davranışlar ile ilişkisini ortaya koymaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990: 171; Meyer ve Allen, 2004: 2; Kumar ve Bakhshi, 2010: 25; Kappagoda, 2013: 1). Ayrıca, Kappagoda (2013: 1-2), örgüte düşük düzeyde bağlılığın düşük düzeyde moral ile ilişkili olduğunu; fedakarlık ve uyma davranışlarını olumsuz yönde etkilediğini; örgüte bağlı olmayan çalışanların, örgütün dışında yer alan bireylerin örgüte olumsuz bir bakış açısı geliştirmelerine yol açarak örgütün nitelikli çalışanları işe alma yönündeki becerisini engelleyebileceğini belirtmektedir.

Mathieu ve Zajac (1990: 171), örgütsel bağlılığa ilişkin daha geniş bir perspektif kazanmanın, bir bütün olarak çalışanlar, örgütler ve toplum üzerinde etkileri olduğunu; toplumun, daha düşük oranda işgören devri, daha yüksek ulusal verimlilik ve iş kalitesi açısından çalışanların örgütsel bağlılıklarından yararlanabileceğini belirtmektedir.

### **3.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

Örgütsel bağlılığın tanımı ile ortaya çıkan karışıklık, kavramın sınıflandırılması konusunda da kendini göstermektedir. Araştırmacıların bazıları tutumlar üzerine

odaklanırken, bazıları davranışlar üzerinde durmaktadır. Diğer yandan, literatürde çok boyutlu bağlılık yaklaşımına da yer verildiği görülmektedir.

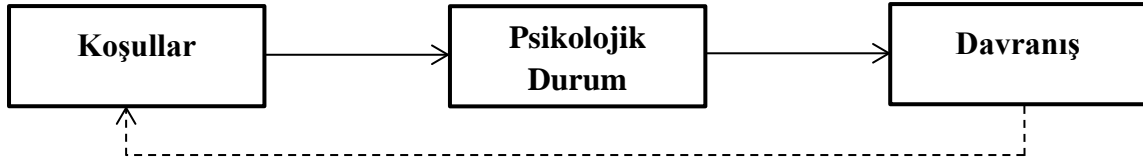
Söz konusu yaklaşımlar aşağıda ayrıntıları ile yer almaktadır.

### 3.2.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık, bireyin örgüt ile ilişkisine odaklanmaktadır. Bu tür bağlılıkta birey, kendi değer ve amaçları ile örgütün değer ve amaçları arasındaki uyumu dikkate almaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 9).

Tutumsal bağlılık, bireyin belirli bir örgüt ile özdeşleşmesinin ve katılımının göreceli gücü şeklinde ifade edilmekte ve en az üç faktör ile karakterize edilmektedir. Bu faktörler, (1) örgütün amaç ve değerlerine ilişkin güçlü bir inanç ve kabul (2) örgüt için daha çok çaba gösterme arzusu (3) örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir arzudur (Mathieu ve Zajac, 1990: 172).

Meyer ve Allen (1991: 63), tutumsal bağlılık yaklaşımını Şekil 3'deki gibi belirtmektedir.



Şekil 3: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

**Kaynak:** J. P. Meyer ve N. J. Allen, “A three-component conceptualization of organizational commitment”, **Human resource management review**, 1(1), 1991, s. 63.

Şekil 3’de görüldüğü üzere, bireyin içinde bulunduğu koşullar psikolojik durumunu etkilemektedir. Psikolojik durum da davranışın sürekli hale gelmesini sağlamaktadır.

Meyer ve Allen (1991: 62), bağlılık-davranış bağlantısı içine dahil edilebilecek tamamlayıcı süreçleri ifade eden kesik oklar şeklindeki ikincil ilişkileri de belirtmektedir. Bu yaklaşımda bağlılığın davranışsal sonuçlarının, bağlılığın sabit kalmasına veya değişmesine katkıda bulunan koşullar üzerinde olası bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir.

Tutumsal bağıllık çerçevesinde Etzioni, Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ve Allen ve Meyer'in yaklaşımları aşağıda ayrıntıları ile yer almaktadır.

### 3.2.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağıllığın sınıflandırılmasına ilişkin ilk çalışmalardan biri Etzioni tarafından yapılmıştır. Etzioni, örgütsel bağıllığı üçe ayırmakta; bu bağıllık türlerini şu şekilde belirtmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 21-23):

- **Ahlaki Bağıllık**, örgütün amaçlarını, değerlerini, normlarını içselleştirme ve otoriteyle özdeşleşme temeline dayanan, örgüte pozitif ve yoğun bir yönelişi temsil etmektedir. Bu nedenle, birey, örgütün yararlı toplumsal amaçlar peşinde olduğunu hissettiği için örgütsel faaliyetlere katılmaktadır.
- **Hesapçı Bağıllık**, örgüt ile daha az yoğun bir ilişkiyi temsil etmekte; büyük ölçüde birey ve örgüt arasında geliştirilen değişim ilişkisine dayanmaktadır. Birey, örgüte kendi katkıları ve hizmetleri ile karşılığında sağlayacağı ödüller arasında yararlı veya adil bir alışveriş ilişkisi olduğunu gördüğü için örgüte bağlı hale gelmektedir.
- **Yabancılaştırıcı Bağıllık**, bireysel davranışın ciddi bir şekilde kısıtlandığı durumlarda var olan, örgüte karşı olumsuz bir yönelimi temsil etmektedir. Bu bağıllık türünde, birey bazı davranışlara kendi seçimleri ile değil, örgüt tarafından zorlanmaktadır.

Etzioni, bağıllığın her bir türü için, genellikle örgütsel direktiflere uyumu sağlamak amacıyla ödüllendirme gücü, normatif güç ve zorlayıcı güç olmak üzere örgütlerin kullandığı temel kontrol mekanizmaları önermektedir. Ödüllendirme gücü, genellikle hesapçı bağıllık ile ilişkili iken, büyük ölçüde sembolik ödüllerin tahsisine dayanan normatif güç, çoğu zaman ahlaki bağıllık ile ilişkilidir. Zorlayıcı güç ise yabancılaştırıcı bağıllığın olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Bu çerçevede, örgütlerin, bu güçleri üyelerin bağlanma tarzları ile birleştirerek uyum davranışlarını güvence altına almaya çalıştıkları ileri sürülmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 23).

### 3.2.1.2. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter, farklı bağlılık türlerinin örgüt tarafından üyelere dayatılan farklı davranışsal taleplerden kaynaklandığını ileri sürmekte; üç farklı bağlılık türü ortaya koymaktadır. Bu bağlılık türleri şu şekilde belirtilmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 23-24):

- **Devamlılık Bağlılığı**, örgütün hayatta kalması için bireyin bulunduğu özveri açısından tanımlanmaktadır. Birey, örgüte katılmak veya örgütte kalmak için önemli fedakarlıklar yaptığında, sistemin kalıcı olmasını sağlamak için zorunluluk hissetmektedir.
- **Kenetlenme Bağlılığı**, önceki sosyal ilişkilerden feragat etme veya grubun kenetlenmesini güçlendirmek amacıyla törenlere katılma gibi teknikler aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütler genellikle üyelerin psikolojik bağlılıklarını geliştirmek amacıyla örgüte yeni katılan üyelerin oryantasyonu, bu üyelerin diğerlerine duyurulması, üniforma ve rozet kullanımı gibi çeşitli aktivitelerde bulunmaktadır. Tüm bu çabalar ile örgüt üyeleri arasındaki birliğin geliştirilerek kenetlenme bağlılığının yükseltilmesi hedeflenmektedir.
- **Kontrol Bağlılığı**, üyenin istenilen yönde davranışlarını şekillendiren örgüt normlarına bağlılığı şeklinde tanımlanmaktadır. Kontrol bağlılığı, üyenin, örgütün norm ve değerlerinin uygun davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inandığında ve günlük eylemlerde bu tür normlar tarafından etkilendiğinde ortaya çıkmaktadır.

Etzioni'den farklı olarak Kanter, bu üç bağlılık türünün birbirleriyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Yani, örgütler genellikle üyelerinin bağlılıklarını geliştirmek amacıyla aynı anda her üç yaklaşımı da kullanmaktadır. Diğer yandan, Etzioni, daha geniş bağlılık tanımları veya kategorileri geliştirmeye çalışmakta; çalışan bağlılığının büyük ölçüde üç kategoriden birine girdiğini ileri sürmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 24).

### 3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986: 492-499) örgütsel bağlılığı, bireyin örgütün özelliklerine veya bakış açısına ilişkin içselleştirme veya benimseme derecesini gösteren örgüte karşı

hissettiği psikolojik bağlanma şeklinde tanımlamaktadır (WeiBo, Kaur ve Jun, 2010: 14). O'Reilly ve Chatman, örgüte bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç ayrı temeli esas aldığı savunmaktadır (Caldwell, Chatman ve O'Reilly, 1990: 247; Gagne ve diğerleri, 2008: 220).

- **Uyum**, çalışanın belirli dışsal ödüller doğrultusunda örgüte bağlılığını ifade etmektedir. Çalışan, tatmin edici bir ücret, sosyal yardım vb. karşılığında örgütte kalmaya istekli olabilmektedir (Gagne ve diğerleri, 2008: 220).
- **Özdeşleşme**, çalışanın örgütün bir üyesi olarak kalma arzusuna dayanmaktadır (Caldwell, Chatman ve O'Reilly, 1990: 247). Bu tür bağlılıkta çalışan, kendini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak hissetmekte; örgütün değerlerine ve başarılarına saygı göstermekte; örgütün bir parçası olduğu için gurur duymaktadır (Young, 2006: 44; Gagne ve diğerleri, 2008: 220).
- **İçselleştirme**, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır (Young, 2006: 44). Çalışan, bu uyum doğrultusunda, örgütsel değerlerin kabulü ve bu değerlere bağlı kalma yönünde istekli olmaktadır (Gagne ve diğerleri, 2008: 220).

WeiBo, Kaur ve Jun (2010: 14), uyum boyutunun örgüte yüzeysel bir bağlanmaya yol açtığını; daha derin bir bağlanmanın özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ile gerçekleşebileceğini belirtmektedir. Benzer şekilde, Caldwell, Chatman ve O'Reilly (1990: 247-248), örgüte bağlılığın sonuçlarının bireyin bağlanma temeline göre değişiklik gösterebileceğini ortaya koymaktadır.

#### **3.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı**

Penley ve Gould (1988: 43-59), Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımını temel almaktadır. Örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar, Penley ve Gould (1988: 46-48) tarafından şu şekilde özetlenmektedir:

- **Ahlaki Bağlılık**, örgütsel bağlılığın iki duygusal bakış açısından birini temsil etmektedir. Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabul etme ve onlarla özdeşleşme şeklinde tanımlanmakta; örgütsel özdeşleşmenin bir türü olarak düşünülmektedir.

- **Hesapçı Bağlılık**, örgütsel bağlılığın araçsal yönünü temsil etmektedir. Bu bağlılık türünde çalışan, örgütten aldığı teşvikler ile örgüte sunduğu katkıları eşleştirmektedir. Örgüte sunduğu katkılar ile örgütten aldığı teşviklerin uyumu doğrultusunda bağlılık duymaktadır.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık**, ahlaki bağlılık gibi örgüte duygusal yönden bağlanmayı temsil etmektedir. Yabancılaşma kavramını örgütsel bağlılık için bir temel olarak düşünmek zordur. Ancak, örgütün iç çevresi üzerindeki kontrol eksikliği ve örgütsel bağlılık için algılanan alternatiflerin yokluğu, çalışanın örgütüne bu tür bağlılık duyması ile sonuçlanabilmektedir. Örgütüne yabancılaştırıcı bağlılık duyan bir çalışan, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansına bağlı olarak değil, rastgele verildiğini düşünebilmektedir. Bu durum çalışanda kontrol kaybı hissine yol açmaktadır. Sonuç olarak, örgüte karşı negatif duygusal bir bağlanma gelişmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık, algılanan alternatiflerin yokluğundan da kaynaklanmaktadır. Örgüte karşı bu tür bağlılık duyan çalışan, dış çevre üzerinde kontrol eksikliği algılamaktadır. Örgüte hesapçı bağlılık duyan bir çalışan, örgütsel ödüllerin, sunduğu katkı ile orantılı olmadığını düşündüğünde örgütten ayrılmak isteyebilmekte; ancak, yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışan, çaba ile ödüller arasındaki uyumsuzluğa rağmen, örgütte kalmaktadır. Çalışanın örgütte kalması, iş alternatiflerinin yokluğu, emekli aylığının kaybı vb. ciddi mali kayıplara ilişkin korkusu nedeniyle olabilmektedir. Sonuç olarak, çalışan bu çevresel baskılar nedeniyle örgütte kalabilmektedir.

Etzioni'den farklı olarak Penley ve Gould (1988: 43-59), örgütlerde her üç bağlılık türünün hem ayrı ayrı hem de bir arada bulunabileceğini belirtmektedir.

### **3.2.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı**

Allen ve Meyer (1990: 2), literatürde tutumsal bağlılığa ilişkin çeşitli yaklaşımlar bulunmasına rağmen, bu yaklaşımların hepsinin duygusal bağlanma, algılanan maliyet ve yükümlülük olmak üzere üç temel öğeden birini yansıttığını belirtmektedir. Kendi yaklaşımlarını da bu üç öğeyi esas alarak oluşturmuşlardır. Günümüzde Allen ve Meyer'in yaklaşımı, örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda çoğu araştırmacı tarafından kullanılmaktadır.

Çalışmada örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer'in yaklaşımı çerçevesinde ele alındığı için, konu daha ayrıntılı bir şekilde aşağıda yer almaktadır.

Allen ve Meyer (1990: 3) tarafından geliştirilen bağlılık modelinin üç unsuru bulunmakta; bu unsurlar duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde adlandırılmaktadır. Duygusal bağlılık, bireyin örgütüne duygusal yönden bağlanmasını, örgütle özdeşleşmesini ve örgüte katılımını ifade etmektedir. Devamlılık bağlılığı, bireyin örgütten ayrılmanın maliyetlerinin farkında olması ve örgütte kalma veya örgütten ayrılma kararını bu maliyetleri dikkate alarak vermesidir. Normatif bağlılık ise bireyin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük hissini yansıtmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 67; Allen ve Meyer, 1996: 253).

Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığın ortak yönü, birey ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasıdır. Ancak bu bağın niteliği söz konusu bağlılık türlerine göre değişiklik göstermektedir (Allen ve Meyer, 1990: 3). Örgüte karşı güçlü duygusal bağlılık duyan çalışanlar, örgütte kalmak istedikleri için; güçlü devamlılık bağlılığı duyanlar örgüte ihtiyaç duydukları için; güçlü normatif bağlılık duyanlar da örgütte kalmak zorunda olduklarını hissettikleri için örgütte kalmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3; Meyer ve Allen, 1991: 67; Meyer, Allen ve Smith, 1993: 539; Allen ve Meyer, 1996: 253; Meyer ve Allen, 1997: 11).

Meyer ve Allen (1991: 67), Meyer, Allen ve Smith (1993: 539), Meyer ve Allen (1997: 11), söz konusu üç bağlılığın da bireyin örgüt ile ilişkisini yansıtan ve örgüt üyeliğini sürdürme veya durdurma kararında etkisi olan psikolojik bir durum olduğunu belirtmektedir.

Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık, bağlılığın türleri olarak değil, bağlılığın birbirlerinden ayrılabilen bileşenleri olarak değerlendirilmektedir. Yani, çalışanlar bu psikolojik durumların her birini değişik düzeylerde yaşayabilmektedir. Örneğin, bazı çalışanlar örgütte kalmak için hem güçlü bir ihtiyaç hem de zorunluluk hissedebilirken, örgütte kalma arzusu duymayabilir. Çalışanların bazıları ise örgütte kalmak için güçlü bir arzu duyabilirken, ne bir ihtiyaç ne de zorunluluk hissedebilir (Allen ve Meyer, 1990: 3-4; Meyer ve Allen, 1991: 67-68). Bu nedenle, çalışanın örgüte bağlılığının toplamı, bu birbirlerinden ayrılabilen psikolojik durumların her birini yansıtmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 4).



Allen ve Meyer (1990: 4) ve Meyer ve Allen (1991: 68), kavramsal farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda, her bir bağlılık bileşeninin diğerlerinden biraz daha bağımsız bir şekilde farklı öncüller ile gelişebileceğini ileri sürmektedir.

Duygusal bağlılığın öncülleri, kişisel özellikler, iş özellikleri, iş deneyimleri ve yapısal özelliklerdir. Bu öncüller arasında yapılan araştırmalarda en güçlü kanıt iş deneyimleri için sağlanmıştır. Çalışanın psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan bu deneyimlerin, bireyin örgüt içinde kendisini daha rahat ve iş rollerinde daha yetkin hissetmesini sağladığı ileri sürülmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Örgütsel bağlılığın devamlılık bileşeni iki faktöre bağlı olarak gelişmektedir. Bunlar, çalışanın örgüte yaptığı yatırımların miktarı veya büyüklüğü ve algılanan alternatiflerin yokluğudur. Örneğin, çalışanın örgütte işle ilgili beceri geliştirme yönünde yaptığı enerji ve zaman yatırımının başka örgütlere kolayca transfer edilememesi nedeniyle, çalışan örgütte kalmaya devam etmektedir. Yatırımlar gibi, istihdam alternatiflerinin eksikliği de örgütten ayrılma ile ilişkili algılanan maliyetleri arttırmaktadır. Bu nedenle, çalışanın daha az sayıda uygun veya geçerli alternatifler olduğuna inanması, mevcut örgütünde kalma kararında etkili olmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Normatif bağlılık bileşeni, çalışanın hem örgüte girişi öncesindeki (ailevi ve kültürel sosyalizasyon) hem de örgütte geçirdiği süre içerisindeki (örgütsel sosyalizasyon) deneyimlerinden etkilenmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 4; Meyer, Allen ve Smith, 1993: 539). Ayrıca, örgütün çalışana yaptığı yatırımlar ve harcamalar (eğitim bursu, iş eğitimi ile ilgili maliyetler vb.), çalışan-örgüt ilişkisinde bir dengesizlik yaratmakta ve çalışanın örgütüne karşı yükümlülük hissetmesine yol açmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 72).

Meyer ve diğerleri (2002: 21), bağlılığın üç bileşeninin de işgören devri veya işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğunu belirtmektedir. Öte yandan, bağlılık bileşenleri ile diğer iş davranışları arasındaki ilişkiler farklılık gösterebilmektedir. İş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi arzu edilen çalışan davranışları üzerinde en çok duygusal bağlılığın ve daha sonra normatif bağlılığın etkili olduğu; devamlılık bağlılığının ise bu davranışlar ile ya ilişkisiz ya da negatif yönde ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Bu nedenle, örgütlerin, bağlılığın güçlendirilmesi ve

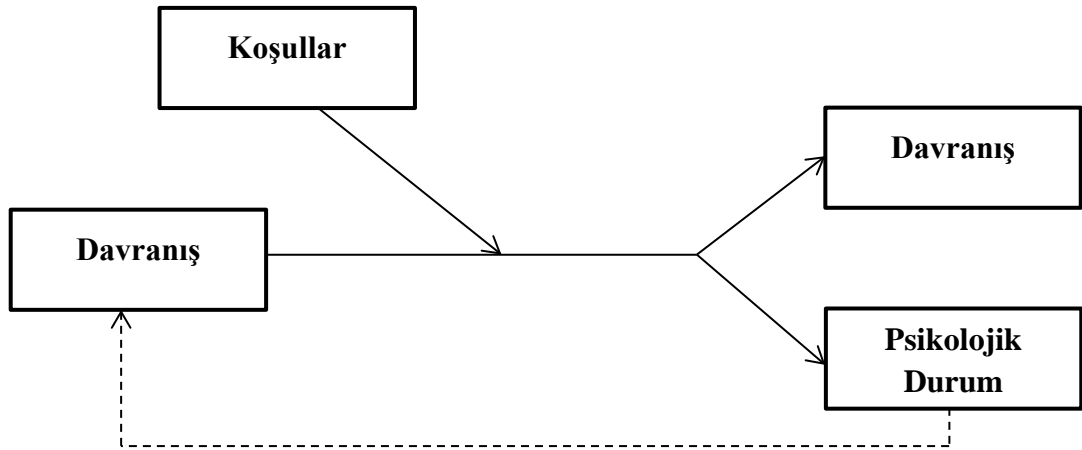
çalışanların elde tutulması için bağlılığın her bileşeninin aynı niteliğe sahip olmadığını dikkate almaları büyük önem taşımaktadır (Meyer, Allen ve Smith, 1993: 539).

### 3.2.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, bireyin geçmiş davranışlarının onu örgütüne bağlamak için hizmet ettiği sürece odaklanmaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 25). Davranışsal yaklaşımda, temelde bir davranışın ilk kez sergilenmesinin ve tekrarlanma eğiliminin altında yatan koşulların tanımlanmasına olduğu kadar, bu davranışın tutum değişimi üzerindeki etkilerine de odaklanılmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Davranışsal bağlılıkta çalışanın, bir örgüte bağlı olmaktan ziyade belirli bir hareket tarzına (örneğin, örgütte istihdamını korumak) bağlı olduğu belirtilmektedir. Bir tutum geliştirilecek olursa, bunun, hareket tarzına bağlılığın bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Örneğin, örgütünde kalmak için bağlı olan çalışanlar, bilişsel çelişkiyi önlemek veya olumlu benlik algılarını korumak için örgütlerine karşı davranışlarıyla uyumlu daha pozitif bir bakış açısı geliştirebilmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 9-10).

Meyer ve Allen (1991: 63), davranışsal bağlılık yaklaşımını Şekil 4'deki gibi belirtmektedir.



Şekil 4: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

**Kaynak:** J. P. Meyer ve N. J. Allen, “A three-component conceptualization of organizational commitment”, **Human resource management review**, 1(1), 1991, s. 63.

Şekil 4’de görüldüğü üzere, birey öncelikle belirli bir davranış sergilemekte; bu davranışta bulunduktan sonra davranışını devam ettirmektedir. Birey, daha sonra bu davranışıyla uyumlu, onu haklı çıkaracak tutumlar geliştirmektedir. Bu tutumlar da davranışın tekrar edilme olasılığını arttırmaktadır.

Tutumsal bağlılık yaklaşımında olduğu gibi, davranışsal bağlılık yaklaşımında da Meyer ve Allen (1991: 62), bağlılık-davranış bağlantısı içine dahil edilebilecek tamamlayıcı süreçleri ifade eden kesik oklar şeklindeki ikincil ilişkileri belirtmektedir.

Davranışsal bağlılık çerçevesinde Becker ve Salancik’in yaklaşımları aşağıda ayrıntıları ile yer almaktadır.

### **3.2.2.1. Becker’in Yaklaşımı**

Becker (1960: 32), örgütsel bağlılığın, kişinin bazı yan bahislere girerek, tutarlı davranışlarını o davranışlarla doğrudan ilgisi olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesi ile ortaya çıktığını belirtmektedir. Başka bir deyişle, örgütsel bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sonlandırdığında kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Meyer ve Allen, 1984: 372).

Becker (1960: 32-40), “yan bahis” kavramı ile bireyin örgütünü terk etmesi durumunda kaybedeceği değerli yatırımlarının birikimini ifade etmektedir. Algılanan alternatiflerin eksikliği ile beraber bu yatırımları kaybetme tehdidi, yatırımların kaybının telafisi için kişiyi örgütüne bağlı kılmaktadır. Yeni bir işe başlamak isteyen bir kişi, yan bahis karmaşası ile engellenebilmektedir. Kişinin mevcut işinden ayrıldığında kaybedeceği emeklilik fonu ile bağlantılı finansal maliyetler, mevcut işletmesindeki bağlantılarının ve kıdeminin kaybı, başarılı olmasına yardımcı işin belirli koşullarına uyumunu sağlayan kolaylıkların kaybı vb., yan bahis karmaşasına neden olabilmektedir (Cohen ve Lowenberg, 1990: 1016).

Becker (1960: 32-40), yan bahislerin çeşitli şekillerde olabileceğini belirtmekte ve onları belirli kategorilere ayırmaktadır. Bu kategoriler aşağıda şu şekilde özetlenmektedir (Powell ve Meyer, 2004: 158-159):

- **Sorumlu davranış ile ilgili genel kültürel beklentiler:** Sorumlu davranışı neyin oluşturduğuna ilişkin referans gruplarının beklentilerini ifade etmektedir.

Bu beklentilere uymamak, gerçek veya hayali olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

- **Kendini sunum endişeleri:** Birey, belirli bir şekilde davranmayı gerektiren tutarlı bir kamu görüntüsü sunmaya çalıştığında, kendini sunum ile ilgili endişeler ortaya çıkmaktadır.
- **Kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler:** Örgüt tarafından uzun vadeli istihdamı teşvik etmek amacıyla ortaya konan kurallar veya önlemlerdir (örneğin, kıdeme dayalı ücret sistemi).
- **Toplumsal konumlara bireysel uyum:** Bir duruma uyum sağlamak için birey tarafından ortaya konan çabalar (örneğin, örgüte özgü becerileri kazanmak için yapılan zaman ve çaba yatırımı).
- **İşle ilgili olmayan endişeler:** Örgütün dışında yapılan yatırımlarla ilgili endişelerdir. Bireyin, örgütten ayrılması ve başka bir coğrafi konumda iş aramak zorunda olması durumunda, mevcut düzeninin bozulmasına ilişkin endişeleridir (örneğin, ailesini başka bir yere taşıması, çocuklarının okulunu değiştirmek zorunda kalması).

Becker (1960: 32-40), yukarıda sözü edilen yan bahislerin çeşitli şekillerde birleştirilerek, örgütsel bağlılığın güçlendirilebileceğini ileri sürmektedir (Powell ve Meyer, 2004: 159). Benzer şekilde, Ritzer ve Trice (1969: 475), Meyer ve Allen (1984: 372), yan bahisler arttıkça bireyin örgüte bağlılığının da artacağını belirtmektedir.

#### **3.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik'e göre bağlılık, bireyin kendi eylemlerine bağlanması durumunda oluşmaktadır. Burada "bağlanma" ile kastedilen, bireyin kendini belirli bir davranış ile özdeşleştirmesidir. Davranışın belirli özellikleri bireyi eylemlerine bağlamakta ve bağlılığı etkilemektedir. Bu özellikler, davranışın görünür, değiştirilemez ve iradi oluşudur. Bu üç özellik, bireyi eylemlerine ve sonuçlarına daha çok veya az bağlı hale getirebilmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 25). Gül (2002: 49), açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışların bağlılığı etkileyebileceğini belirtmektedir.

Bireyin davranışlarına veya eylemlerine bağlılığı, onu psikolojik olarak davranışlarıyla uyumlu mekanizmalar bulmaya yöneltmektedir. Bu, genellikle bilişsel çelişki aracılığıyla yapılmaktadır. Salancik, tutumları şekillendirmede bağlılığın gücünün, bireyin tutumlarını örgütüne bağlılık duyacağı durumlara uyacak şekilde ayarlama gerçeğinden kaynaklandığını belirtmektedir. Bu yüzden, kişinin uzun süre bir örgütte çalışmış olması durumunda, alternatifler olmasına rağmen, o örgütte kalmasını haklı çıkaracak tutumlar geliştirme olasılığı yüksek olmaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 25-26).

Salancik (1977: 20) bu durumu şu şekilde belirtmektedir: “Davranırsınız. Eyleminizin arzu edilir, değerli, kıymetli olduğuna inanırsınız. İncancınızı yenileyerek, yeniden davranırsınız. Zamanla, farkında olmadan, doğruluk ve değer anlayışınızın eylem örüntüsü içine birleştirildiği bir mit yaratırsınız. Mitler eylemi, eylem de mitleri sürdürür” (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 26).

Kısacası, davranışın uyumlu tutumların gelişime neden olduğu ve sırayla başka davranışlara yol açtığı kendi kendini güçlendiren bir döngü ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak, birey yavaş yavaş örgüt ile hem davranışsal hem de psikolojik bağlantılarını arttırmaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 26).

Hem Becker hem de Salancik, örgütsel bağlılığı, bireyin kendi eylemlerine bağlanması ve bu eylemleri devam ettirme eğiliminde olması şeklinde ele almaktadır. Ancak, Becker için bağlılık, birey tarafından eylemin durdurulması ile ilgili maliyetlerin farkında olunmasını gerektirmektedir. Bu farkındalık olmadan, birey örgütüne bağlılık duymaz. Buna karşılık, Salancik için davranışın başlamasına ve devam etmesine katkıda bulunan koşullar çok gizli, kolayca fark edilmez ve bilinçli farkındalığın ötesinde olabilmektedir. Ayrıca, bireyin maliyetlerin farkında olmasından ziyade, davranışsal bağlılık ile ilişkili psikolojik durum, eylemi devam ettirme arzusu içinde olma eğilimindedir (Meyer ve Allen 1991: 65).

### **3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Reichers (1985: 469), örgütsel bağlılık literatüründe genellikle örgütün, birey adına özdeşleşme ve bağlanma ortaya çıkararak tek parça ve farklılaşmamış bir yapı şeklinde değerlendirildiğini belirtmektedir. Ancak, gerçekte örgütler çeşitli “koalisyonları ve

tarafları” kapsamaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 17). Üst yönetim, çalışma arkadaşları, müşteriler, sendikalar ve/veya daha geniş anlamda kamuoyu, bu taraflar arasında yer almaktadır (Reichers, 1985: 465). Taraflardan her biri, diğer tarafın amaçları ile çatışma içinde olan amaçları benimseyebilmekte; çalışanlar, bu taraflardan herhangi birine veya hepsine bağlılık duyabilmektedir (Reichers, 1986: 508).

Bununla birlikte, Meyer ve Allen (1997: 17), örgütte yer alan her bir tarafın amaçlarının ve değerlerinin, örgütün amaç ve değerleri ile uyumlu veya uyumsuz olabileceğini; bu nedenle, örgütsel bağlılığın en iyi şekilde çoklu bağlılıkların toplamı olarak anlaşılabilceğini belirtmektedir.

Öte yandan, Reichers (1986: 508-509), bağlılıklar arasında çatışma olabileceğini; örgütlerin birden çok tarafın amaçlarını takip ettiği ölçüde, örgüt üyelerinin, enerjilerini ve sadakatlerini nereye yönlendireceği konusunda çatışma yaşayabileceğini; bu çatışmanın da bireyin bir bütün olarak örgüte bağlılığını azaltabileceğini belirtmektedir. Ayrıca, farklı kişilere veya taraflara bağlılıklar arasında güçlü bağımlılıklar da bulunabilmektedir. Örneğin, yöneticisine güçlü bir bağlılık duyan çalışan, bu ilişkiyi sürdürmek için örgütte kalmada kendini sınırlanmış, bağlılık odağının örgüt ile iç içe geçmiş olduğunu ve böylece örgüte bir bütün olarak bağlılığının etkilendiğini hissedebilmektedir (Bagram, 2010: 98).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, herhangi bir bireyin yaşadığı bağlılığın diğerleri tarafından duyulan bağlılıktan belirgin bir şekilde farklılık gösterebileceğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı örgütün kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün, çalışanlarına karşı benimsediği hümanistik değerler olabilmektedir (Reichers, 1985: 473).

### **3.3. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri**

Literatürde örgütsel bağlılığın öncüllerinin araştırıldığı çok sayıda çalışma yer almaktadır. Ancak, Reichers (1985: 467), örgütsel bağlılık literatüründe öncüllere ilişkin net bir sınıflandırmanın olmadığını, bu literatürün çeşitli öncüllerin veya bağlılık ile ilgili değişkenlerin yer aldığı uzun bir liste şeklinde nitelendirildiğini belirtmekte; bağlılığın sonuçlarının literatürde oldukça açık bir şekilde yer almasına rağmen,

öncüllerin çok çeşitli ve tutarsız olduğunu vurgulamaktadır. Bunun nedenini ise örgütsel bağlılığın farklı şekillerde tanımlanmasına ve kullanılmasına bağlamakta; kavramın tanımına ilişkin tutarlılık eksikliği olduğu ölçüde, öncüllerinde de tutarsızlık olabileceğine dikkat çekmektedir.

Örgütsel bağlılığın öncülleri, Mowday, Porter ve Steers (1982: 28-35), Meyer ve Allen (1991: 69-71), Meyer ve Allen'in (1997: 42-46) çalışmaları ışığında bireysel faktörler, iş deneyimine ilişkin faktörler ve örgütsel yapıya ilişkin faktörler olmak üzere aşağıda ayrıntıları ile yer almaktadır.

### **3.3.1. Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler, Meyer ve Allen (1991: 69-70), Meyer ve Allen'in (1997: 43-45) çalışmalarına dayanarak demografik faktörler ve kişisel özellikler olmak üzere aşağıda yer almaktadır.

Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, örgüte ve pozisyona ilişkin görev süresinin örgütsel bağlılık ile ilişkisi çeşitli araştırmalarda yer almaktadır. Ancak, yapılan çalışmalarda genellikle demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin çok güçlü ve tutarlı olmadığı görülmektedir.

Mathieu ve Zajac (1990: 171-194), Meyer ve diğerleri (2002: 20-52), Chughtai ve Zafar (2006: 39-64), Alam ve Ramay (2012: 89-102) çalışmalarında yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ancak güçlü olmayan ilişkileri ortaya koymaktadırlar. Mathieu ve Zajac (1990: 177), bu ilişkinin genellikle sınırlı alternatif imkanlara bağlandığını; ancak, daha yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre işlerinden daha çok tatmin olmalarının ve daha iyi pozisyonlara sahip olmalarının da bağlılığı arttıran faktörler olarak gösterildiğini belirtmektedir. Öte yandan, literatürde yaş ile örgütsel bağlılık arasında ilişkinin olmadığını gösteren çalışmalar da yer almaktadır. Çöl ve Gül (2005: 291-306) akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, yaşın duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Bashir ve Ramay (2008: 226-238) çalışmalarında, yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmektedir.

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde kadınların erkeklere göre örgüte daha bağlı olduğunu gösteren çalışmalar (Mathieu ve Zajac, 1990: 171-194) yer almakla birlikte, erkeklerin kadınlardan daha bağlı olduğunu ortaya koyan araştırmalar da (Falkenberg, 2003: 175-193) bulunmaktadır. Cohen (1992: 539-558) ise araştırmasında, mavi yakalı çalışanlar arasında kadınların, beyaz yakalı çalışanlar arasında da uzman olan erkeklerin örgüte daha bağlı olduklarını belirtmektedir. Mowday, Porter ve Steers (1982: 31) ve Mathieu ve Zajac (1990: 177), kadınların erkeklere göre daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip olmalarını, örgütte üyelik kazanmak için daha çok engel aşmak zorunda olmalarının bir sonucu olarak değerlendirmektedirler. Diğer yandan, Bruning ve Snyder (1983: 485-491), Alam ve Ramay (2012: 89-102), Agarwala ve diğerleri (2014: 1460-1483) araştırmalarında, cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olmadığını ortaya koymaktadırlar.

Medeni durum ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği çalışmalarda, genellikle evli çalışanların evli olmayanlara göre örgütlerine daha bağlı olduğu gösterilmektedir (Cohen, 1992: 539-558; Agarwala ve diğerleri, 2014: 1460-1483). Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki bu ilişkiyi Chughtai ve Zafar (2006: 43), evli çalışanların aile sorumluluklarının daha çok olması, bu yüzden işlerinde daha fazla istikrara ve güvenliğe ihtiyaç duymaları ile açıklamaktadır.

Araştırmalar genellikle eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Meyer ve diğerleri (2002: 20-52) çalışmalarında, eğitim düzeyi ile devamlılık bağlılığı arasında ters yönde ancak zayıf bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Cohen (1992: 539-558) ise eğitim düzeyi daha düşük olan mavi yakalı çalışanların, eğitim düzeyi daha yüksek mavi yakalı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı olduklarını ifade etmektedir. Benzer şekilde, Çöl ve Gül (2005: 291-306) araştırmalarında, akademik personelin eğitim düzeyinin duygusal ve normatif bağlılığı, idari personelin eğitim düzeyinin ise devamlılık bağlılığını ters yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ters yönlü bu ilişkiler, daha eğitilmiş bireylerin örgüt tarafından karşılanması mümkün olmayabilecek yüksek beklentilere ve daha fazla iş imkanına sahip olmaları ile açıklanabilmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 30, Mathieu ve Zajac, 1990: 177; Chughtai ve Zafar, 2006: 43).



Mathieu ve Zajac (1990: 177), bireyin örgütte ve ilgili pozisyonda geçirdiği sürenin, genellikle yan bahislerin temsilcisi olarak kullanıldığını; bireyin örgütteki görev süresi arttıkça, daha büyük yatırımlar elde etme olasılığının da yüksek olacağını belirtmektedir. Nitekim Meyer ve diğerleri (2002: 20-52), örgütteki ve ilgili pozisyondaki görev süresi ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan, literatürde görev süresi ile örgütsel bağlılık arasında ilişkinin bulunmadığı çalışmalar da yer almaktadır. Chughtai ve Zafar (2006: 39-64), Bashir ve Ramay (2008: 226-238) araştırmalarında, görev süresi ile bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmektedir. Benzer şekilde, Çöl ve Gül (2005: 291-306), hem akademik hem idari personelin görev süresinin duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde etkiye sahip olmadığını ifade etmektedir.

Demografik faktörlerin yanı sıra, araştırmacılar algılanan yeterlilik, başarı ihtiyacı, bağlanma, özerklik, güç ihtiyacı, bireysel iş ahlakı, kontrol odağı, işi yaşamın merkezine alma gibi kişisel özelliklerin sınırlı da olsa örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu belirtmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 69-70).

Meyer ve Allen (1997: 44), bireylerin kendi yeterliliklerine ilişkin algılamalarının, duygusal bağlılık gelişiminde önemli bir rol oynadığını; yetenekleri ve başarıları konusunda güven sahibi çalışanların, yetenekleri ve başarılarına daha az güven duyan çalışanlara göre daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık hissettiklerini belirtmektedir. Benzer şekilde, Mathieu ve Zajac (1990: 171-194), Meyer ve diğerleri (2002: 20-52) araştırmalarında, algılanan yeterlilik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Bireylerin başarı ihtiyaçları da örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer faktördür. Bu ihtiyaçlarını karşılamak üzere çalışanlar örgütlerinde daha çok çaba harcayabilmektedir. Cohen (1992: 539-558) çalışmasında, başarı ihtiyacı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir; bu ilişkinin tüm örnekleme göre uzman olmayan beyaz yakalı çalışanlar için daha güçlü olduğunu bulmuştur.

Meyer ve diğerleri (2002: 20-52) ise literatürde bireyin karşılaştığı sonuçları, başarı veya başarısızlıkları kendi davranışları ile değil, kendisi dışındaki şans, kader veya diğer

insanlarla ilişkilendirmesi şeklinde tanımlanan dışsal kontrol odağının, duygusal bağlılık ile negatif yönde ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Meyer ve Allen (1997: 44), bazı çalışmalarda başarı ihtiyacı, güçlü bir iş ahlakı gibi özelliklerin duygusal bağlılık ile ilişkisinin gösterilmesine rağmen, belirli kişilik özelliklerine sahip çalışanların örgütlerine duygusal yönden daha çok veya daha az bağlı olduklarına ilişkin tutarlı kanıtların yetersiz olduğunu belirtmekte; kişilik değişkenleri duygusal bağlılık gelişimine katkı sağlıyorsa, bu katkının belirli iş deneyimleri aracılığı ile daha mümkün olduğunu vurgulamaktadır.

Diğer yandan, örgüte bağlılık eğilimi açısından bireyler arasında farklılıklar olduğu öne sürülmektedir. Bu düşünceyi test etmek amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Orduya yeni katılanlar üzerinde gerçekleştirilen dört yıllık boylamsal bir çalışmada, bağlılık eğilimi ölçümlerinde yüksek puan alan kişilerin örgüte karşı yüksek düzeyde duygusal bağlılıklarını bildirme ve örgütte kalma olasılıklarının, düşük bağlılık eğilimi puanlarına sahip olanlara göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Benzer bulgular hastane çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada da ortaya konmuştur. Bu çalışmada kullanılan bağlılık eğilimi ölçümü, kişiliği, beklentileri ve örgütsel seçim faktörlerini kapsayan bileşik bir ölçüm olduğu için bulgular, duygusal bağlılık gelişiminde kişiliğin rolüne ilişkin kesin bir delil olarak yorumlanamamakla birlikte, konunun ilgi çekici ve daha fazla araştırmaya değer olduğunu göstermektedir (Meyer ve Allen, 1997: 44-45).

### **3.3.2. İş Deneyimine İlişkin Faktörler**

İşin niteliği, rol belirsizliği, rol çatışması, ücret düzeyi, örgütsel ödüller, kariyer geliştirme fırsatları, kararlara katılım, geribildirim, örgütsel destek, örgütsel güven ve örgütsel adalet, Meyer ve Allen (1991: 70-71), Meyer ve Allen'in (1997: 45-46) çalışmalarına dayanarak iş deneyimine ilişkin faktörler olarak aşağıda yer almaktadır.

Yapılan işin niteliği, örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak literatürde yer almaktadır. İşin zorlayıcı ve heyecan verici olması, daha fazla çaba ve sebat gerektirmesi gibi özellikleri ile işin niteliği, Allen ve Meyer (1990: 17), Meyer ve Allen (1991: 71), Meyer ve Allen (1997: 45) tarafından örgütsel bağlılığı etkileyen bir husus olarak gösterilmektedir.

Rol belirsizliği ve rol çatışması, örgütsel bağlılığı etkileyen diğer önemli faktörler arasında yer almaktadır. Rol belirsizliği, örgütün çalışanlardan ne beklediğini açıkça belirtmemesi, çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını net bir şekilde bilmemeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 17). Rol çatışması ise çalışanın örgütte birbiriyle uyumlu olmayan iş talepleri veya beklentileriyle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır (Tu, Rangunathan ve Rangunathan, 2001: 29). Nitekim Mathieu ve Zajac (1990: 171-194), Tu, Rangunathan ve Rangunathan (2001: 27-36), rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir. Meyer ve diğerleri (2002: 20-52) ise araştırmalarında, rol belirsizliği ve rol çatışmasının duygusal ve normatif bağlılık ile ters yönde, devamlılık bağlılığı ile aynı yönde ancak diğer boyutlara göre zayıf bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Ücret düzeyi, örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer önemli faktördür. Chughtai ve Zafar (2006: 39-64), Alam ve Ramay (2012: 89-102) araştırmalarında, ücret düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğunu göstermektedir. Rungruang (2012: 40-51) ise Bangkok'ta akademisyenler üzerinde yaptığı nitel araştırmada, ücret düzeyi ve sosyal yardımların devamlılık bağlılığının ilk sırada gösterilen öncülü olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel ödülleri de çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen bir faktör olarak çeşitli araştırmalarda yer almaktadır. Turunen (2014: 65-83), on altı Avrupa ülkesini kapsayan çalışmasında, yüksek dışsal ve içsel ödülleri, tüm ülkeler için duygusal bağlılığın anlamlı bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir.

Kariyer geliştirme fırsatlarının varlığı, örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer önemli faktördür. Nitekim Chughtai ve Zafar (2006: 39-64) araştırmalarında, kariyer geliştirme fırsatları ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönde bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, Bashir ve Ramay (2008: 226-238), Firhana ve Santoso (2013: 1-22), kariyer geliştirme fırsatlarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Çalışanların kendi iş yükleri ve performans ölçütleri ile ilgili kararlara katılımı da, örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak belirtilmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 18). Alam ve Ramay (2012: 89-102), Firhana ve Santoso (2013: 1-22) çalışmalarında, kararlara katılmanın örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini göstermektedirler.

Meyer ve Allen (1990: 18) tarafından çalışanlara performansları ile ilgili sürekli olarak bilgi verme şeklinde ifade edilen geribildirim, örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka önemli faktör olduğu belirtilmektedir. Çalışanlara performansları ile ilgili bilgi verilmesi, çalışanların yaptıkları işlere, üstlendikleri görevlere ilişkin eksiklikleri fark ederek, performanslarını iyileştirme yönünde çaba harcamalarını sağlayabilmektedir. Bununla birlikte, geribildirim ile çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkiler güçlenmekte; çalışanda örgüt tarafından değerli olduğu algısı da oluşabilmektedir.

Örgütsel destek, örgütsel amaçlarda, değerlerde ve politikalarda çalışanların refahının göz önünde bulundurulmasını ifade etmekte olup, çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin, örgütsel bağlılıklarını etkileyen bir faktör olduğu çeşitli araştırmalarda gösterilmektedir. Hassan ve diğerleri (2013: 1621-1628), algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Agarwala ve diğerleri (2014: 1460-1483) ise çalışmalarında, yönetim desteği ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğunu belirtmektedir.

Allen ve Meyer (1990: 17) tarafından çalışanların örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına inanması şeklinde tanımlanan örgütsel güven, örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer önemli faktör olarak araştırmalarda yer almaktadır. Chughtai ve Zafar (2006: 39-64) çalışmalarında, yönetime duyulan güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymakta; Hassan ve diğerleri (2013: 1621-1628) ise örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini belirtmektedir.

Örgütsel adalet, örgütsel uygulamalarda doğruluk, dürüstlük ve hakkaniyet ölçütlerine uygunluk şeklinde ifade edilmekte olup, literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak gösterilmektedir. Meyer ve diğerleri (2002: 20-52), örgütsel adalet ile duygusal ve normatif bağlılık arasında aynı yönde ilişki olduğunu belirtmektedir. Chughtai ve Zafar (2006: 39-64), Cheng (2014: 1131-1148) araştırmalarında, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedirler. Yasar, Emhan ve Ebere (2014: 37-46) ise çalışmalarında, örgütsel adaletin yönetici desteği ile birlikte örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

### 3.3.3. Örgütsel Yapıya İlişkin Faktörler

Örgütsel büyüklük, örgütün merkezileşme ve formalleşme derecesi, örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt yapısına ilişkin faktörler olarak literatürde yer almaktadır.

Örgütsel büyüklük (örgütte toplam çalışan sayısı) örgütsel bağlılığa etki eden bir faktör olarak bazı araştırmacılar tarafından belirtilmektedir. Daha büyük örgütler, daha az samimi ve özdeşleşmenin daha zor olduğu yapılar şeklinde algılanabilmektedir. Bu yüzden çalışan sayısı fazla olan örgütler, çalışanlara yan bahisler, yükselme ve kişilerarası etkileşim için fırsatlar sağlayarak çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini arttırabilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 180).

Merkezileşme derecesi, bir örgütte karar verme yetkisinin kademeler arasında dağıtımı ile ilgilidir. Bu yetki alt kademelere doğru kaydırılırsa merkezileşmemiş (merkezkaç), karar yetkisi üst kademelerde toplanırsa merkezi bir örgüt yapısından söz edilmektedir (Koçel, 2011: 185). Meyer ve Allen (1997: 42), merkezkaç bir örgüt yapısının duygusal bağlılık ile ilişkili olduğunu; ancak, genel olarak bu bağlantılara ilişkin kanıtların güçlü ve tutarlı olmadığını belirtmektedir. Mathieu ve Zajac (1990: 180), merkezileşmemiş örgüt yapısının, katılımcı karar verme ve daha fazla çalışanın katılımı aracılığıyla örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebileceğini ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör, formalleşme derecesidir. Formalleşme derecesi, bir örgütte işlerin yapılmasında önceden tanımlanmış, belirli spesifik ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlığı ifade etmektedir. Neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı bir şekilde belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmiş ise formalleşme derecesi yüksek olmaktadır (Koçel, 2011: 184). Mowday, Porter ve Steers (1982: 33) ve Meyer ve Allen (1991: 70), formalleşme derecesinin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Öte yandan, Meyer ve Allen (1991: 70), örgütsel yapıya ilişkin faktörlerin bağlılık üzerinde doğrudan bir etkisinin olmayabileceğini; yapısal özellikler ile bağlılık ilişkisine çalışan ve yönetici ilişkileri, rol açıklığı, bireyin örgütün kendisine verdiği önemi hissetmesi gibi çeşitli iş deneyimlerinin aracılık ettiğini belirtmektedir. Bununla birlikte, Meyer ve Allen (1997: 42), örgüte ilişkin tutumların oluşmasında, çalışanların daha az somut makro düzeyde faktörlere göre kendi günlük iş deneyimlerine daha çok

uyum sağladığını belirtmekte; örgütsel analiz düzeyi kullanılarak incelenirse, örgütsel faktörler ile bağlılık arasında güçlü ilişkilerin gözlenebileceğini vurgulamaktadır.

### **3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Literatürde örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin çok sayıda araştırma bulunmaktadır. İşgören devri veya işten ayrılma niyeti, çalışan devamsızlığı, işe geç kalma, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iyi oluş, bu konuda en çok dikkati çeken sonuçlar olarak aşağıda yer almaktadır.

İşgören devri veya işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılığın önemli sonuçlarından birisi olarak çok sayıda araştırmada gösterilmektedir. Yapılan çeşitli araştırmalarda örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların, işgücü devir oranlarının veya işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağı varsayımını destekleyen bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Nitekim Kim ve Chang (2014: 59-77), Wong ve Laschinger (2015: 1824-1833), Hitotsuyanagi-Hansel, Froese ve Pak (2016: 569-578) çalışmalarında, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönde ilişki olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, Shapira-Lishchinsky ve Even-Zohar (2011: 429-451), Thanacoody, Newman ve Fuchs (2014: 1841-1857) tarafından yapılan araştırmalarda duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönde ilişki olduğu gösterilmektedir. Felfe ve Yan (2009: 433-450) ise Alman ve Çin örneklemelerini kapsayan araştırmalarında, duygusal ve normatif bağlılığın hem Alman hem Çin örneğinde işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkisi olduğunu saptamışlardır. Benzer şekilde, Wasti (2003: 303-321), Powell ve Meyer (2004: 157-177) çalışmalarında, işten ayrılma niyeti ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasında ters yönde ilişki olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte, Meyer ve diğerleri (2002: 20-52), Harrison, Newman ve Roth (2006: 305-325), Bagraim (2010: 97-106) tarafından yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık veya bileşenleri ile işgören devri arasında negatif yönde ilişki olduğu gösterilmiştir.

Çalışan devamsızlığı, birçok araştırmada örgütsel bağlılığın sonuçları arasında yer almaktadır. Meyer ve Allen (1997: 26-27), işe devamsızlığın çeşitli nedenleri olabileceğini belirtmekte; hastalık, ailevi sorunlar vb. nedenlerle istemeyerek yapılan devamsızlıkların değil, zorunlu bir nedene dayanmayan ve isteyerek yapılan devamsızlıkların bağlılığın bir sonucu olarak değerlendirilebileceğine vurgu

yapmaktadır. Ancak, örgütsel bağlılık ve işe devamsızlık ilişkisini ortaya koyan bazı çalışmalarda bu şekilde bir ayırım yapılmadığına dikkat çekmektedir.

Mowday, Porter ve Steers (1982: 36), genellikle örgütlerine bağlı çalışanların işlerine devam etmek için daha çok motive olduklarını ve böylece örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırdıklarını belirtmektedir. Öte yandan, çalışanın işin gerektirdiği görevlerden hoşlanmasa da, mutlaka motivasyonun olması gerektiğini; bu motivasyonun da örgütün amaçlarına katkı sunma düşüncesi ile sağlanabileceğini vurgulamaktadır.

Yapılan çeşitli çalışmalarda örgütsel bağlılık ile işe devamsızlık arasında ters yönde bir ilişki olduğu gösterilmektedir. Nitekim Harrison, Newman ve Roth (2006: 305-325), Punnett, Greenidge ve Ramsey (2007: 214-227) araştırmalarında, örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasında ters yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Meyer ve diğerleri (2002: 20-52), Garland ve diğerleri (2013: 1-23) çalışmalarında, duygusal bağlılık ile işe devamsızlık arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Meyer, Allen ve Smith (1993: 538-551) ise çalışanlara işe gelmedikleri toplam gün sayısı ile işe gelmek istemedikleri için devamsız gün sayısını sordukları araştırmalarında, örgütsel bağlılık ile toplam devamsızlık arasında bir ilişkinin olmadığını; ancak, isteyerek yapılan devamsızlık ile duygusal ve normatif bağlılık arasında ters yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağlılık ile işe devamsızlık arasında ters yönde ilişkiyi ortaya koyan araştırmalar olduğu gibi, literatürde bu ilişkinin gösterilmediği çalışmalar da yer almaktadır. Ancak, örgütlerine bağlı çalışanların devamsızlık yapmayacağı yönünde genel bir düşünce olduğu ve bu yönde araştırma desteği sağlandığını söylemek mümkündür.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarından bir diğeri ise işe geç kalmadır. Mowday, Porter ve Steers (1982: 38), örgütlerine bağlı çalışanların örgüte yönelik tutumları ile tutarlı davranışlar gösterme olasılıklarının yüksek olduğunu; işe zamanında gelmenin kesinlikle böyle bir davranışı temsil ettiğini belirtmektedir.

Örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların, kendi inisiyatifleri doğrultusunda daha az işe geç kalma davranışı gösterme eğiliminde oldukları düşünülmektedir. Nitekim Angle ve Perry (1981: 1-14), Blau (1986: 577-584), Harrison, Newman ve

Roth (2006: 305-325) tarafından yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık ile işe geç kalma arasında ters yönde ilişki olduğu gösterilmektedir.

Yapılan birçok araştırmada örgütsel bağlılık, iş performansını etkileyen bir faktör olarak gösterilmektedir. Örgütlerine bağlı çalışanların, örgüt amaçlarına katkı sunmak üzere daha çok çaba harcadıkları ve daha iyi performans sergiledikleri varsayılmaktadır. Nitekim Khan ve diğerleri (2010: 292-298), Yeh ve Hong (2012: 50-59), Susanty ve Miradipta (2013: 13-24), Fu ve Deshpande (2014: 339-349) araştırmalarında, örgütsel bağlılığın iş performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Rowold, Borgmann ve Bormann (2014: 147-164) alışmalarında, duygusal bağlılık ile algılanan iş performansı arasında aynı yönde ilişki olduğunu belirtmektedir.

Öte yandan, örgütsel bağlılık ile iş performansı ilişkisinin gösterildiği bazı çalışmalarda ise farklı bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Tolentino (2013: 51-59), akademik ve idari personelin örgütsel bağlılıkları ve iş performansları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, akademik personelin duygusal bağlılıkları ile iş performansları arasında aynı yönde ilişki olduğunu belirtmektedir. Devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile iş performansı arasında ise ilişki saptanmamıştır. Aynı çalışmada, idari personelin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları ile iş performansları arasında da bir ilişki bulunmamıştır. Meyer ve diğerleri (2002: 20-52) tarafından yapılan araştırmada ise duygusal ve normatif bağlılık ile iş performansı arasında aynı yönde, devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasında ters yönde ilişki olduğu gösterilmektedir.

Mowday, Porter ve Steers (1982: 36), örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkilerin gösterildiği araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmasının çeşitli nedenleri olabileceğini belirtmekte; iş performansının çalışan motivasyonu, yetenek, rol netliği gibi birçok faktörden etkilendiğini; bu yüzden bağlılığın iş performansının yalnızca bir bölümünü etkilemesinin beklenebileceğine dikkat çekmektedir.

Literatürde genel olarak örgüt amaçlarına katkı sunmak üzere çalışanların görev tanımlarının dışında kalan ve gönüllü olarak sergiledikleri davranışlar şeklinde tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılığın sonuçlarından biri olarak çeşitli araştırmalarda gösterilmektedir. Örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanların, biçimsel rollerinin dışında örgüt yararına gönüllü davranışlar gösterecekleri düşünölmektedir. Yapılan araştırmalarda bu düşünceyi destekleyen bulgulara ulaşıldığı



görülmektedir. Cohen (2006: 105-118), Kim ve Chang (2014: 59-77), Taghinezhad ve diğerleri (2015: 1-8) araştırmalarında, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aynı yönde ilişki olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Kim (2014: 397-417) çalışmasında, duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Literatürde örgütsel bağlılık ile iyi oluş arasındaki ilişkilere de yer verildiği görülmektedir. Meyer ve Maltin (2010: 324), örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından sonuçlarını değerlendirirken, iyi oluş kavramının yalnızca hastalığın yokluğu olmadığını; fiziksel hastalık, psikolojik zorlanma veya bunların yokluğuna ilişkin göstergelerin ötesinde, kişisel gelişim ve optimal işleyişle ilgili göstergeleri de kapsadığını belirtmektedir. Ayrıca, araştırmacılar, mevcut araştırmaların tutarlı bir şekilde duygusal bağlılık ile genel sağlık, ruh sağlığı, benlik saygısı, yaşam tatmini de dahil olmak üzere çalışan iyi oluşuna ilişkin göstergeler arasında pozitif yönde, psikosomatik belirtiler, fiziksel sağlık şikayetleri ve anksiyete, depresyon, stres, tükenmişlik gibi ruh sağlığı şikayetlerini kapsayan zorlanma arasında negatif yönde ilişkileri gösterdiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte, araştırmacılar, örgüte yüksek düzeyde duygusal bağlılığın, iyi oluş açısından olumsuz etkisini gösteren hiçbir kanıtı rastlamadıklarını vurgulamaktadır. Brunetto ve diğerleri (2012: 428-441) araştırmalarında, duygusal bağlılık ile iyi oluş arasında, Rodwell ve Munro (2013: 2218-2228) ise örgütsel bağlılık ile iyi oluş arasında pozitif yönde ilişki olduğunu göstermektedir.

### **3.5. Örgütsel Bağlılık, Psikolojik Sermaye ve Kişilik İlişkileri**

Çalışma konusunu oluşturan kavramlar arasındaki ilişkiler, literatürde bazı araştırmacılar tarafından çalışılmıştır. Ancak psikolojik sermaye ve kişilik ilişkisi az sayıda araştırmaya konu olurken, örgütsel bağlılığın bu kavramlarla ilişkisi konusunda daha çok araştırma yapıldığı dikkat çekmektedir. Aşağıda, araştırma modelini oluşturan kavramlar arasındaki ilişkiler ile ilgili yabancı ve yerli literatürde yer alan bazı araştırmaların bulgularına yer verilmiştir.

### **3.5.1. Psikolojik Sermaye ve Kişilik İlişkisi**

Literatürde psikolojik sermaye ile kişilik arasındaki ilişkileri ortaya koyan sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalarda elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

Luthans ve diğerleri (2007: 541-572) çalışmalarında, psikolojik sermaye ile dışadönüklük ve özdisiplin arasında pozitif yönde ilişki olduğunu belirtmektedir. Psikolojik sermaye ile uyumluluk ve deneyime açıklık arasında ise ilişki saptanmamıştır. Benzer şekilde, Avey, Luthans ve Youssef (2010: 430-452) araştırmalarında, psikolojik sermaye ile dışadönüklük ve özdisiplin arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Brandt, Gomes ve Boyanova (2011: 263-289), Bulgaristan, Finlandiya ve Portekiz olmak üzere üç ülkeden toplam 231 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, dışadönüklük ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönde ilişki olduğunu saptamışlardır.

Çetin (2015: 149) çalışmasında, psikolojik sermaye ile dışadönüklük, özdisiplin ve deneyime açıklık arasında pozitif yönde, psikolojik sermaye ile nevroz arasında ise negatif yönde ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

### **3.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Psikolojik Sermaye İlişkisi**

Örgütsel bağlılık ve psikolojik sermaye ilişkisi ile ilgili literatürde yer alan bazı araştırmaların bulgularına aşağıda yer verilmiştir.

Luthans ve diğerleri (2007: 541-572) araştırmalarında, psikolojik sermayenin duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediğini belirtmektedir. Lifeng (2007: 328-334) ise çalışmasında, psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Luthans ve diğerleri (2008: 219-238), işletme öğrencileri, sigorta işletmesi çalışanları ile ileri teknoloji sektöründe çalışan mühendis ve teknisyenleri kapsayan üç ayrı araştırmada, psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Avey ve diğerleri (2011: 127-152) çalışmalarında, psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğunu belirtmektedir.

Çetin (2011: 373-380) tarafından Ankara’da Bakanlıkların ve bağlı kurumların farklı birimlerinde 213 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın bulguları, psikolojik sermaye bileşenlerinden umut ve iyimserliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık ile örgütsel bağlılık arasında ise ilişki saptanmamıştır.

Etebarian, Tavakoli ve Abzari (2012: 5057-5060), İran’da bir ticaret işletmesindeki 132 çalışanı kapsayan araştırmalarında, psikolojik sermaye ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğunu göstermektedir. Devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile psikolojik sermaye arasında ise ilişki saptanmamıştır.

Simons ve Buitendach (2013: 1-12) Güney Afrika’da bir çağrı merkezinde çalışan 106 kişiyi kapsayan çalışmalarında, psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönde ilişki olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, Diržytė ve diğerleri (2013: 115-122) araştırmalarında, psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğunu göstermektedir.

Totawar ve Nambudiri (2014: 83-97) tarafından Hindistan’da 440 hizmet sektörü çalışanı üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın bulguları, çalışanların psikolojik sermayelerinin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Sharifi ve Shahtalebi (2014: 23-30) ise çalışmalarında, psikolojik sermaye bileşenleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğunu belirtmektedir.

Lather ve Kaur (2015: 102-112) Hindistan’da özel ve devlet okullarında görev yapan 150 öğretmen üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Sahoo ve Sia (2015: 230-244), Ahmadi, Shahbazi ve Hashemian (2015: 868-874) çalışmalarında, psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.

Ocak, Güler ve Basım (2016: 1-18) Bosna’da görev yapan 215 Bosnalı öğretmeni kapsayan araştırmalarında, psikolojik sermaye bileşenlerinden iyimserliğin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Öz-yeterlilik, umut ve psikolojik dayanıklılık ile örgütsel bağlılık arasında ise ilişki saptanmamıştır.

### 3.5.3. Örgütsel Bağlılık ve Kişilik İlişkisi

Araştırma modelinde yer alan örgütsel bağlılık ile kişilik arasındaki ilişkileri ortaya koyan bazı araştırmalardan elde edilen bulgular aşağıda özetlenmektedir.

Kumar ve Bakhshi (2010: 25-34) tarafından Hindistan'da sağlık kolejinde çalışan 187 doktor üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın bulguları, dışadönüklük ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde, özdisiplin ile duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında pozitif yönde, uyumluluk ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde, nevroitiklik ile devamlılık bağlılığı arasında pozitif yönde, deneyime açıklık ile normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında negatif yönde ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırmada, özdisiplin ile normatif bağlılık arasında ise ilişki saptanmamıştır.

Ahmadi ve diğerleri (2012: 321-326), Fars Tarım Örgütünden 183 kişi üzerinde yaptıkları araştırmalarında, dışadönüklük ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, özdisiplin ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, uyumluluk ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, nevroitiklik ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönde ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Tanrıverdi (2012: 189-210) İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel statüdeki toplam altı hastanenin 340 çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, uyumluluk ve özdisiplinin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini belirtmektedir. Benzer şekilde, Hackney (2012: 77) çalışmasında, özdisiplinin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Recepoglu ve diğerleri (2013: 603-617) tarafından bir devlet üniversitesinde görev yapan 154 öğretim elemanı üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın bulguları, dışadönüklük ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğunu göstermektedir. Dışadönüklük ile devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasında ise ilişki saptanmamıştır. Araştırmada, özdisiplin ile duygusal ve normatif bağlılık arasında aynı yönde, özdisiplin ile devamlılık bağlılığı arasında ise ters yönde ilişki bulunmuştur. Ayrıca, uyumluluk ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde, uyumluluk ile devamlılık bağlılığı arasında ise negatif yönde ilişki tespit edilmiştir. Öte yandan, nevroitiklik ile devamlılık bağlılığı arasında pozitif yönde ilişki bulunurken,

nevrotikliğin duygusal ve normatif bağıllık ile ilişkili olmadığı saptanmıştır. Deneyime açıklık ile duygusal bağıllık, devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık arasında ise ilişki bulunmamıştır.

Kappagoda (2013: 1-10), Sri Lanka devlet okullarında görev yapan 450 İngilizce öğretmenini kapsayan çalışmasında, dışadönüklüğün, özdisiplinin ve uyumluluğun örgütsel bağıllık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu; nevrotikliğin ve deneyime açıklığın ise örgütsel bağıllığı etkilemediğini belirtmektedir.

Kılıç ve Bozkaya (2014: 153-178) bir kamu kurumunda çalışan 216 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, dışadönüklüğün duygusal ve normatif bağıllığı pozitif yönde etkilediğini; devamlılık bağıllığı üzerinde ise etkiye sahip olmadığını belirtmektedir. Özdisiplinin duygusal ve normatif bağıllık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu; devamlılık bağıllığını ise etkilemediği bulunmuştur. Öte yandan, uyumluluğun duygusal bağıllığı olumlu yönde etkilediği bulunurken, devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık üzerinde etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Nevrotiklik devamlılık bağıllığını pozitif yönde etkilerken, duygusal ve normatif bağıllık üzerinde etkiye sahip değildir. Ayrıca, araştırmada deneyime açıklığın duygusal ve normatif bağıllığı pozitif yönde etkilediği; devamlılık bağıllığı üzerinde ise etkiye sahip olmadığı belirtilmektedir.

Darbanyan ve diğerleri (2014: 12-17) çalışmalarında, dışadönüklük ile normatif bağıllık arasında aynı yönde ilişki olduğunu; dışadönüklük ile duygusal bağıllık ve devamlılık bağıllığı arasında ise ilişki saptanmadığını belirtmektedir. Ayrıca, araştırmanın bulguları özdisiplin ile duygusal ve normatif bağıllık arasında aynı yönde ilişki olduğunu göstermektedir. Öte yandan, özdisiplin ve devamlılık bağıllığı arasında ise ilişki bulunmamıştır. Uyumluluk ile normatif bağıllık arasında aynı yönde ilişki bulunmakta olup, uyumluluk ile duygusal bağıllık ve devamlılık bağıllığı arasında ilişki saptanmamıştır. Nevrotiklik ile duygusal ve normatif bağıllık arasında ters yönde, nevrotiklik ile devamlılık bağıllığı arasında ise aynı yönde ilişki bulunmaktadır. Son olarak, araştırmada deneyime açıklık ile duygusal bağıllık arasında aynı yönde, deneyime açıklık ile devamlılık bağıllığı arasında ters yönde ilişki olduğu belirtilmektedir. Deneyime açıklık ile normatif bağıllık arasında ise ilişki saptanmamıştır.

Sadeghi ve Yazdanbakhsh (2014: 28-36) 216 öğretmen üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, dışadönüklük, özdisiplin, uyumluluk ve deneyime açıklık ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönde, nevroklik ile örgütsel bağlılık arasında ise ters yönde ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Khoeini ve Attar (2015: 61-64) çalışmalarında, uyumluluk ile devamlılık bağlılığı arasında pozitif yönde, dışadönüklük ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğunu göstermektedir. Öte yandan, nevroklik ve deneyime açıklık ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasında ilişki saptanmamıştır.



## **BÖLÜM 4: PSİKOLOJİK SERMAYE İLE KİŞİLİK BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARAŞTIRMASI**

### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Psikolojik sermaye, her geçen gün araştırma sayısı hızla artan bir kavram olarak örgütsel davranış literatüründe yerini almıştır. Psikolojik sermayenin diğer örgütsel davranış kavramlarıyla ilişkisi üzerine yerli ve yabancı literatürde çeşitli araştırmalar bulunmakta olup, örgütsel bağlılık bu kavramlar arasında yer almaktadır. Araştırmanın amaçlarından birisi, psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemektir.

Öte yandan, kişilik kavramı, örgütsel davranış alanında az işlenmiş bir kavram olmakla birlikte, yapılan çalışmalarda Beş Faktör Kişilik Modelinin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Kavramın psikolojik sermaye ile ilişkisine ise yerli ve yabancı literatürde çok az rastlanmaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın ikinci amacı, söz konusu modelin ortaya koyduğu beş kişilik boyutunun psikolojik sermaye ile ilişkisinin araştırılmasıdır. Bu yönüyle araştırma, özgün bir nitelik taşımaktadır.

Araştırmanın üçüncü amacı ise Beş Faktör Kişilik Modeli boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektir.

Ayrıca, çalışmada nitel araştırma ile yöneticilerden psikolojik sermaye, beş faktör kişilik boyutları ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ilişkin ilişkilerin, sorunların ve çözüm önerilerinin alınması hedeflenmiştir.

Bu çerçevede araştırmada ortaya konan modellerin özellikle imalat sanayiinde yapılmasının hedeflenmesi, çalışmaya ayrı bir özgün değer katmaktadır. Çünkü bu alanlarda yapılan çalışmalar çok büyük ölçüde beyaz yakalı çalışanları kapsamaktadır. Dolayısıyla, araştırmanın önemli amaçlarından birisi de yukarıda tanımlanan ilişkilerin imalat işletmesi boyutunda nasıl şekillendiğinin ortaya konmasıdır.

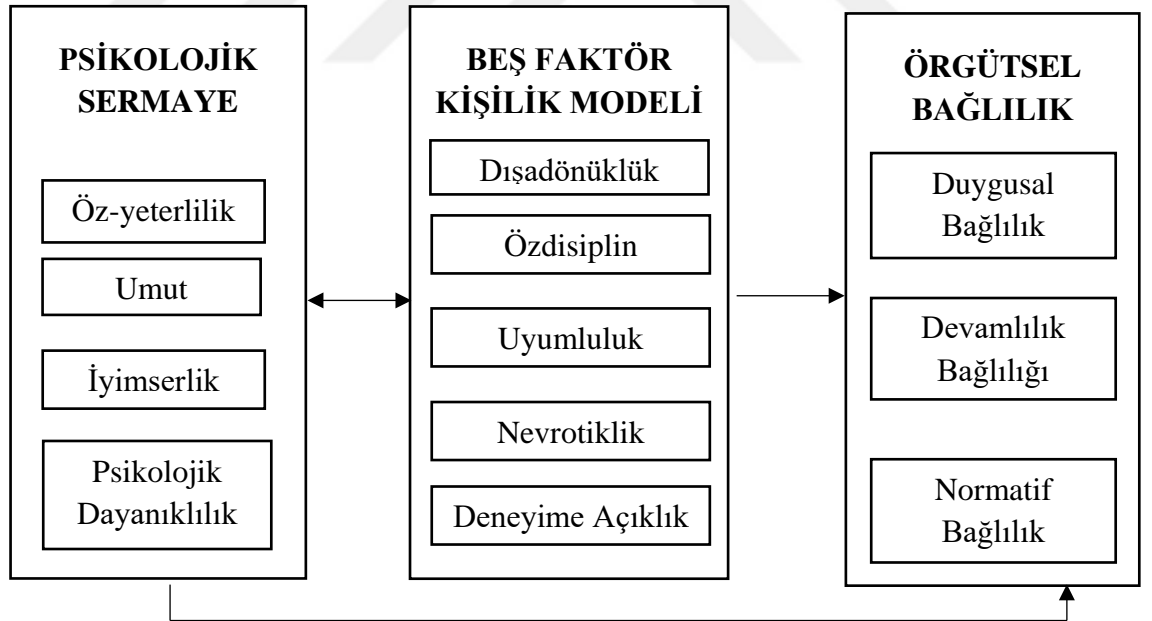
## 4.2. Araştırma Konusu İşletmenin Tanıtım Bilgileri

Araştırma konusu işletme, Hatay ilinin merkezi Antakya'da 1988 yılında kurulan, ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren mobilya aksesuarları üreten bir imalat işletmesidir. İşletme, bir aile işletmesi olarak yaşamını sürdürmektedir. ISO 9001 belgesine sahip olan işletmenin ürünleri sektörde çeşitli ölçeklerdeki müşteri portföyüne sahiptir. Plastik ve metal malzemelerden mobilya aksesuarı üreten işletme, bazı üretim hatlarında iki ve üç vardiya çalışmaktadır. İmalat ve idari birimlerde toplam 217 çalışanı bulunmaktadır.

Mavi ve beyaz yakalı çalışanların tümüne kolayca ulaşılabilmesi, tüm yöneticilerle görüşme yapılabilmesi ve araştırma amaçlarına uygunluğu dikkate alınarak, araştırma söz konusu işletmede gerçekleştirilmiştir.

## 4.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 5'te gösterilmiştir. Test edilen araştırma modelleri, bu kavramsal model çerçevesinde geliştirilmiştir.



Şekil 5: Araştırmanın Kavramsal Modeli



#### 4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

**H<sub>1</sub>**: Psikolojik sermaye örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>1.1</sub>**: Psikolojik sermaye duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>1.2</sub>**: Psikolojik sermaye devamlılık bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>1.3</sub>**: Psikolojik sermaye normatif bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>2</sub>**: Dışadönüklük örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>3</sub>**: Özdisiplin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>4</sub>**: Uyumluluk örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>5</sub>**: Nevrotiklik örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir.

**H<sub>6</sub>**: Deneyime açıklık örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>7</sub>**: Psikolojik sermaye ile dışadönüklük arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>8</sub>**: Psikolojik sermaye ile özdisiplin arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>9</sub>**: Psikolojik sermaye ile uyumluluk arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>10</sub>**: Psikolojik sermaye ile nevroitiklik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>11</sub>**: Psikolojik sermaye ile deneyime açıklık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

#### 4.5. Anakütle ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın anakütlesini yukarıda belirtilen mobilya aksesuarları üreticisi işletmenin imalat ve idari birimlerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın veri toplama aşamasında işletmede idari birimlerde ve imalatta toplam 217 çalışan bulunmakta olup tam sayım yapılmıştır. Tüm çalışanlara ulaşabilme olanağı elde edilebildiği için örnekleme yapma ihtiyacı duyulmamıştır.

#### 4.6. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırma nicel ve nitel olmak üzere iki ayrı yöntemin kullanıldığı bir çalışma olarak planlanmış ve yürütülmüştür.

Nitel araştırmada veri toplamak üzere derinliğine görüşme yöntemi kullanılmış olup, model değişkenlerine ilişkin hazırlanan sorular açık uçlu olarak yöneticilere yöneltilmiştir. Görüşme formu Ek 1’de sunulmuştur.

Nicel araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla kullanılan anket formu aşağıda tanımlanan ölçekler çerçevesinde hazırlanmıştır. Hazırlanan anket formu ön teste tabi tutulmuştur. Farklı demografik özelliklere sahip idari birimlerde ve imalatta toplam 10 çalışana ön test uygulanmış ve bire bir soruları ve sözcükleri anlayıp anlamadıkları izlenmiş; gerekli düzeltmeler yapılarak anket formuna son şekli verilmiştir. Anket formunun örneği Ek 2’de sunulmuştur.

Araştırmanın kısıtları şunlardır:

- Araştırma, yukarıda belirtildiği şekilde Hatay’da mobilya aksesuarları üreten bir imalat işletmesinde çalışan işçi ve idari personel ile sınırlıdır.
- Araştırma, bir tek işletmedeki tüm çalışanları kapsamaktadır.

Cevaplayıcıların anket formundaki sorulara doğru ve samimi cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

Psikolojik sermaye değişkenine ait dört alt bileşeni kapsayan 24 madde özgün ölçeğe uygun olarak 6’lı Likert ölçeği ile, beş faktör kişilik boyutlarını kapsayan 44 madde aynı şekilde özgün ölçeğe uygun olarak 5’li Likert ölçeği ile ve örgütsel bağlılık değişkeninin üç alt bileşenini kapsayan 18 madde 5’li Likert ölçeği ile ölçülmüştür.

Model değişkenlerine ilişkin ölçekler ayrıntılı bir şekilde aşağıda yer almaktadır.

#### **Psikolojik Sermaye Ölçeği**

Psikolojik Sermaye Ölçeği Luthans ve diğerleri (2007: 541-572) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek Türkçe’ye Çetin ve Basım (2012: 121-137) tarafından çevrilmiştir. Ölçek, öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık alt boyutlarını içermektedir. Ölçekte, toplam 24 madde yer almakta ve öz-yeterlilik boyutu 3, 4, 15, 16, 21, 23; iyimserlik boyutu 1, 9, 11, 14, 18, 19; umut boyutu 2, 6, 12, 17, 20,

24 ve psikolojik dayanıklılık boyutu 5, 7, 8, 10, 13, 22 numaralı maddelerle ölçülmektedir. 1, 8, 11'inci maddeler ters puanlanmaktadır. Ölçek 6'lı Likert tipinde hazırlanmıştır.

Çetin ve Basım (2012: 121-137) tarafından yapılan analiz çalışmalarından elde edilen bulgular, ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarının 0,67 ile 0,85 arasında ve test-tekrar test değerlerinin ise 0,70 ile 0,77 arasında değiştiğini göstermektedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde elde edilmiştir. Araştırmacılar, 24 maddeli ölçekte sonuçlara göre uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olduğunu belirtmekle birlikte, kendi örneklerinde faktör yükü 0,20'nin altında olan üç maddeyi analiz dışı bırakarak 21 madde ile analizlerini yapmışlardır. Çalışmamızda ölçek 24 maddelik şekli ile kullanılmıştır.

### **Beş Faktör Kişilik Ölçeği**

Beş Faktör Kişilik Ölçeği Benet-Martínez ve John (1998: 729-750) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, Schmitt ve diğerleri (2007: 173-212) tarafından yapılan bir araştırma kapsamında Türkçe'ye Nebi Sümer tarafından çevrilmiştir. Ölçek; dışadönüklük (8 madde), özdisiplin (9 madde), uyumluluk (9 madde), nevroitiklik (8 madde) ve deneyime açıklık (10 madde) boyutlarını içermektedir. Ölçekte, toplam 44 madde yer almaktadır. Dışadönüklük boyutu 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36; özdisiplin boyutu 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43; uyumluluk boyutu 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42; nevroitiklik boyutu 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39; deneyime açıklık boyutu 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 41, 44 numaralı maddelerle ölçülmektedir. 2, 6, 8, 9, 12, 18, 21, 23, 24, 27, 31, 34, 35, 37, 41, 43'üncü maddeler ters puanlanmaktadır. Ölçek 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Sümer, Lajunen ve Özkan (2005: 215-227), çalışmalarında kullandıkları ölçeğin güvenilirliğini 0,64 ile 0,77 arasında bulmuşlardır.

### **Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Allen ve Meyer (1990: 1-18) tarafından geliştirilen, orijinal versiyonunda 24 maddeli ve üç boyutlu bir yapı sergileyen örgütsel bağlılık ölçeğine son şekli Meyer, Allen ve Smith (1993: 538-551) tarafından verilmiştir. Ölçek, Türkçe'ye Wasti (2000: 401-410) tarafından çevrilmiştir. Toplam 18 maddeden oluşan ölçek, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu bir yapı ortaya koymaktadır. Duygusal bağlılık 1, 2, 4, 6, 7, 10; devamlılık bağlılığı 3, 5, 12, 14, 15, 18

ve normatif bağıllık 8, 9, 11, 13, 16, 17'nci maddeler ile ölçülmektedir. 2, 7, 10 ve 13'üncü maddeler ters puanlanmaktadır. Ölçeğin orijinali 7'li Likert olmakla birlikte, çeşitli araştırmalarda sıklıkla 5'li Likert kullanıldığı görülmüştür. Araştırmamızda bu yüzden 5'li Likert kullanılması benimsenmiştir. Wasti (2000: 401-410), kamu ve özel sektörü kapsayan ölçeği değerlendirme çalışmasında güvenilirlik katsayılarını kamu örnekleminde duygusal bağıllık için 0,79, devamlılık bağıllığı için 0,58 ve normatif bağıllık için 0,75; özel sektör örnekleminde ise duygusal bağıllık için 0,78, devamlılık bağıllığı için 0,60 ve normatif bağıllık için ise 0,80 olarak hesaplamıştır. Geçerlilik analizinde ise doğrulayıcı faktör analizi sonuçları olumlu sonuç vermiş ve ölçeğin üç faktörlü yapısı doğrulanmıştır.

#### **4.7. Verilerin Analizi**

Araştırmanın uygulandığı işletmede imalatta üç vardiyada çalışan tüm işçilere ve idari birimlerde çalışanların tümüne ulaşılmış olup, 217 anket formu elde edilmiş ve analize alınmıştır.

Veriler SPSS 21 ile işlenmiş ve analiz edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli çalışmaları ise Lisrel 8.51 ile gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırmada ise genel müdür, üretim, muhasebe ve finans, insan kaynakları ve pazarlama müdürü olmak üzere beş yönetici ile görüşülmüştür. Derinliğine görüşme yöntemi ile veri toplanarak her bir yönetici ile yapılan görüşme kayda alınmış ve daha sonra elde tutulan notlar ile birleştirilerek içerik analizine tabi tutulmuştur.

##### **4.7.1. Tanımlayıcı Bilgiler**

Araştırma kapsamında yapılan tam sayım ile 21'i idari birimlerde, 196'sı imalat birimlerinde olmak üzere 217 çalışandan veri toplanmıştır. Çalışanların demografik özellikleri ve işletmedeki çalışma durumlarına ilişkin tanımlayıcı bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir. Çalışanların %70'e yakını 21-40 yaş arasında olup, %67,3'ü erkektir. Yarıdan fazlası evli olan çalışanların %61,8'i ilköğretim mezunudur.

Çalışanların %29,1'i 5 yıl ve üstü süredir işletmede çalışmakta olup, %90,3'ü imalat birimlerinde görev almaktadır. Tablo 1'de görüldüğü üzere ikinci ve üçüncü vardiyada çalışanların oranı %14,8'dir.

**Tablo 1****Çalışanların Demografik Özellikleri ve Çalışma Durumlarına İlişkin Bilgiler**

	n	%		n	%
<b>Yaş Grupları</b>			<b>Çalışma Süresi</b>		
20 yaş ve altında	34	15,7	1 yıl ve altında	86	39,6
21 - 30	74	34,1	2 - 4 yıl	68	31,3
31 - 40	76	35,0	5 yıl ve üstü	63	29,1
41 ve üstü	33	15,2	<b>Toplam</b>	<b>217</b>	<b>100,0</b>
<b>Toplam</b>	<b>217</b>	<b>100,0</b>			
<b>Cinsiyet</b>			<b>Çalışma Alanı</b>		
Kadın	71	32,7	Ofis	21	9,7
Erkek	146	67,3	İmalat	196	90,3
<b>Toplam</b>	<b>217</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>217</b>	<b>100,0</b>
<b>Eğitim Durumu</b>			<b>Vardiya</b>		
İlköğretim	134	61,8	Birinci Vardiya	167	85,2
Lise	67	30,9	İkinci Vardiya	16	8,2
Önlisans	9	4,1	Üçüncü Vardiya	13	6,6
Lisans ve üstü	7	3,2	<b>Toplam</b>	<b>196</b>	<b>100,0</b>
<b>Toplam</b>	<b>217</b>	<b>100,0</b>			
<b>Medeni Durum</b>					
Evli	123	56,7			
Bekar	94	43,3			
<b>Toplam</b>	<b>217</b>	<b>100,0</b>			

**4.7.2. Model Değişkenlerine İlişkin Merkezi Eğilim Ölçüleri**

Model değişkenlerinden psikolojik sermaye ve bileşenlerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2’de gösterilmiştir. Altılı boyutsal ölçek üzerinden değişkenin genel ortalamasının 4,53 olduğu psikolojik sermaye ortalama puanının üstünde ortalamaya sahip bileşenler, öz-yeterlilik ve umuttur. Buna karşılık ortalama puanın altında değerlerin iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık olduğu görülmektedir. Bileşenler içinde en düşük ortalama psikolojik dayanıklılık bileşenine aittir.

**Tablo 2****Psikolojik Sermaye ve Bileşenlerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<b>Psikolojik Sermaye ve Bileşenleri</b>	<b>n</b>	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Öz-yeterlilik	217	4,6436	1,07558
Umut	217	4,6106	,99758
İyimserlik	217	4,4747	,75615
Psikolojik Dayanıklılık	217	4,3932	,91202
Psikolojik Sermaye	217	4,5305	,83421

Beş faktör kişilik boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3'te yer almaktadır. 5'li Likert ölçeğinin kullanıldığı söz konusu değişkenin boyutlarına ilişkin en yüksek ortalama puan özdisipline, en düşük puan ise nevrozluğa aittir. Standart sapma değerleri bakımından boyutlar arasında önemli bir farklılık görülmemekle birlikte, deneyime açıklık boyutunda gözlem değerlerinin diğer boyutlara göre aritmetik ortalamaya daha yakın oldukları söylenebilir.

**Tablo 3****Beş Faktör Kişilik Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<b>Beş Faktör Kişilik Boyutları</b>	<b>n</b>	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Dışadönüklük	217	3,3980	,66746
Özdisiplin	217	3,8075	,64197
Uyumluluk	217	3,7158	,60762
Nevrotiklik	217	2,7258	,67206
Deneyime Açıklık	217	3,4747	,58353

Örgütsel bağlılık ve bileşenlerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4'te gösterilmiştir. 5'li Likert ölçeğinin kullanıldığı değişken ile ilgili olarak Tablo 4'teki sonuçlara göre, çalışanların örgütsel bağlılık ortalama puanları 3,3597 olup, en yüksek ortalama duygusal bağlılıkta, en düşük ortalama ise devamlılık bağlılığında görülmektedir.

**Tablo 4****Örgütsel Bağlılık ve Bileşenlerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<b>Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri</b>	<b>n</b>	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Duygusal Bağlılık	217	3,5699	,70536
Devamlılık Bağlılığı	217	3,1882	,83660
Normatif Bağlılık	217	3,3210	,80386
Örgütsel Bağlılık	217	3,3597	,56935

**4.7.3. Güvenilirlik Analizi**

Model değişkenlerine ilişkin güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha ile gerçekleştirilmiştir. Psikolojik sermaye ve bileşenlerine ilişkin sonuçlar Tablo 5'te yer almaktadır. Ölçeğin genel olarak güvenilirliği yüksek çıkmış olmakla beraber, iyimserlik bileşenine ait Cronbach's Alpha değeri 0,584 olarak elde edilmiştir. Bu konuda yapılan bazı araştırmalarda benzeri bir değer elde edildiği gözlemlenmiştir.

**Tablo 5****Psikolojik Sermaye ve Bileşenlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

<b>Psikolojik Sermaye ve Bileşenleri</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
Öz-yeterlilik	6	0,882
Umut	6	0,846
İyimserlik	6	0,584
Psikolojik Dayanıklılık	6	0,736
Psikolojik Sermaye	24	0,930

Beş faktör kişilik boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha değerleri Tablo 6'da yer almaktadır. Her bir boyut ve genel ölçek bazında ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 6**  
**Beş Faktör Kişilik Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

<b>Beş Faktör Kişilik Boyutları</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
Dışadönüklük	8	0,747
Özdisiplin	9	0,747
Uyumluluk	9	0,695
Nevrotiklik	8	0,705
Deneyime Açıklık	10	0,711
Tüm Ölçek	44	0,806

Örgütsel bağlılık ve bileşenlerine ilişkin Cronbach's Alpha değerleri ise Tablo 7'de gösterilmiştir. Söz konusu değişken ve bileşenleri itibariyle güvenilirliğin yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 7**  
**Örgütsel Bağlılık ve Bileşenlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

<b>Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
Duygusal Bağlılık	6	0,707
Devamlılık Bağlılığı	6	0,728
Normatif Bağlılık	6	0,716
Örgütsel Bağlılık	18	0,790

#### **4.7.4. Modele İlişkin Değişkenlerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Araştırma konusu psikolojik sermaye, beş faktör kişilik boyutları ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkileri yapısal eşitlik modeli ile ortaya koymak üzere her bir değişkene ilişkin ölçme modellerinin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analizler sırasında anlamlı uyum iyiliği değerlerini elde etmek üzere Saydan ve Sütütemiz'in (2009: 77-91) önerdikleri şekilde faktör yükleri 0,40'ın altında olan faktörler ile benzer anlama gelen faktörlerden faktör yükü düşük olanların çıkarılması şeklinde bir yol izlenmiştir. Bazı yapıların analizi sırasında sorun olması ve uyum iyiliği değerlerinin düşük çıkması nedeniyle açıkladıkları varyans değerleri ( $R^2$ ) 0,30'un altında olan faktörler de çıkarılmıştır.



Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli çözümlenmelerinde yaygın olarak kullanılan uyum iyiliği ve değerlendirme ölçütleri şu şekildedir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 36-42; Şimşek, 2007: 44-49; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008: 54-55; Meydan ve Şeşen, 2011: 31-38):

**Ki-Kare ( $\chi^2$ ):** Geliştirilen model ile gözlenen değişkenlere ait kovaryans matrisinin anlamlılık testidir. Serbestlik derecesi (df) ile birlikte kullanılmaktadır. Serbestlik derecesinin büyük olması durumunda genellikle ki-kare değeri yüksek çıktığından, bu değer serbestlik derecesine oranının kullanılması tercih edilmektedir. İyi uyum değeri için bu oranın 3'ten, kabul edilebilir uyum için 5'ten küçük olması istenmektedir.

**Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error Of Approximation, RMSEA):** Çalışılan modelin, örneklemin kovaryans matrisine ne ölçüde uyduğunu göstermekte; 0 ile 1 arasında değişmektedir. 0,05'e eşit veya 0,05'ten küçük olması iyi uyum, 0,08'e eşit veya 0,08'den küçük olması kabul edilebilir uyum değeri olarak yorumlanmaktadır.

**Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI):** Örneklem büyüklüğünden daha az etkilenen uyum iyiliği ölçüsüdür. 0,97 ve daha büyük olması iyi uyum, 0,95 ve daha büyük olması kabul edilebilir uyum değeridir.

**İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI):** Modelin açıkladığı varyans ve kovaryansın nispi miktarı ile ilgili bir ölçüdür. 0 ile 1 değerleri arasında değişmektedir. Bu değer 0,90 ve daha büyük olması iyi uyumu, 0,85-0,89 arasında olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir.

**Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI):** Daha fazla parametreyi serbest bırakarak, daha az kısıtlanmış bir modelde serbestlik derecesini gösteren rakamda yapılan düzeltmeye dayanmaktadır. 0 ile 1 değerleri arasında değişmektedir. Bu değer 0,90 ve daha büyük olması iyi uyumu, 0,85-0,89 arasında olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir.

**Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI):** Çalışılan modelin ki-karesi ile bağımsız modelin ki-karesini karşılaştıran bir uyum iyiliği ölçüsüdür. 0 ile 1 değerleri arasında değişmektedir. Bu değer 0,95 ve daha büyük olması iyi uyumu, 0,90-0,94 arasında olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir.

**Arttırmalı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index, IFI):** NFI'nın serbestlik derecesinin hesaba katılmadığı şekli ifade eden uyum iyiliği ölçüsüdür. Bu değerin 0,95 ve daha büyük olması iyi uyumu, 0,90-0,94 arasında olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir.

İyi uyum ve kabul edilebilir uyum ile ilgili ölçütler yukarıda belirtildiği gibi değerlendirilmekte birlikte, literatürde bu ölçütlerin alt sınırlarında esneklik olabileceği görülmektedir (Çalık, Altunışık ve Sütütemiz, 2013: 137-161).

#### **4.7.4.1. Psikolojik Sermaye Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

İlgili bölümde incelendiği üzere psikolojik sermaye, öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık bileşenlerinin oluşturduğu bir üst yapı olarak kabul edilmekte ve çalışılmaktadır. Bununla birlikte, literatürde psikolojik sermayenin, bileşenlerinin toplamından daha fazlasını ifade ettiği, bileşenleri bir araya getirildiğinde sinerjik bir etkiye sahip olduğu konusunda görüş birliği bulunmaktadır.

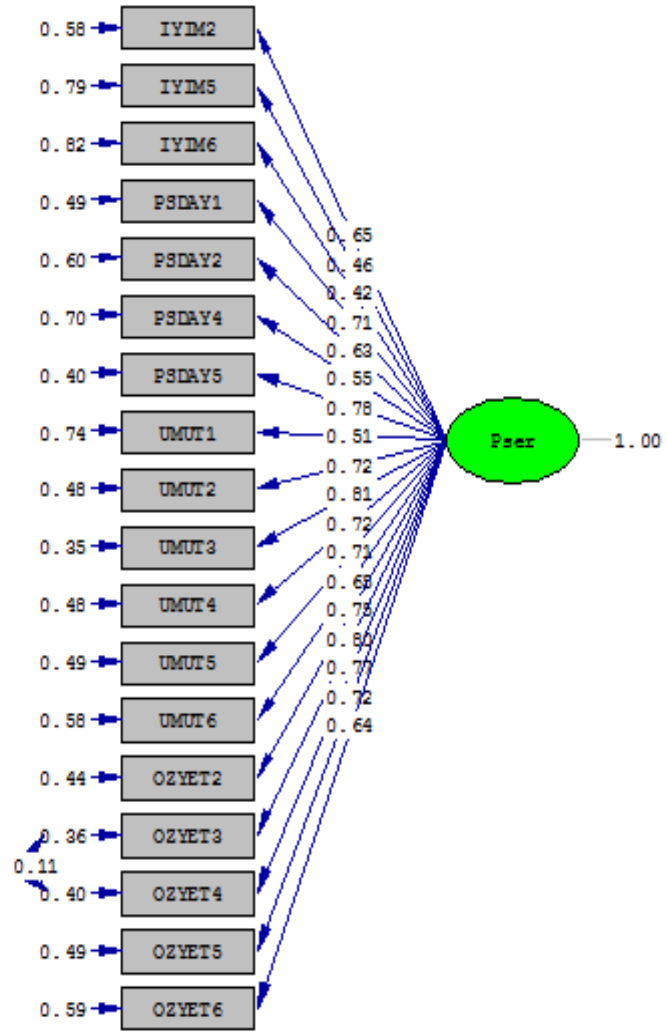
Psikolojik sermayenin, bileşenleriyle birlikte diğer değişkenlerle ilişkilerini analiz etmek üzere yapısal eşitlik modellemesine alındığında, faktörler arasında yüksek korelasyon değerleri nedeniyle kovaryans matrisi pozitif tanımlı çıkmamıştır. Bunun üzerine yukarıdaki görüş doğrultusunda dört bileşenin birlikte kullanımı veri seti ile incelenmiştir. Tablo 8'de görüldüğü üzere, Açımlayıcı Faktör Analizi ile faktörlerin iç içe girdiği saptanmıştır. Temel Bileşenler Yöntemi ve Varimax rotasyonu kullanılarak elde edilen sonuçlar incelendiğinde, bileşenlere ait maddelerin tek bir faktör ile birbirlerinden ayırmadıkları görülmektedir. Bu nedenle, gerek Doğrulayıcı Faktör Analizi gerekse Yapısal Eşitlik Modellemesinde psikolojik sermaye, dört bileşen yerine 24 maddeden oluşan tek faktörlü bir yapı olarak analiz sürecine alınmıştır.

**Tablo 8****Psikolojik Sermaye Bileşenlerine Ait Rotasyona Tabi Tutulmuş Yapı Matrisi**

<b>Maddeler</b>	<b>Faktör</b>			
	1	2	3	4
İyimserlik 1	-,379	,229	-,014	<b>,573</b>
İyimserlik 2	,419	,403	,330	,105
İyimserlik 3	,082	-,070	,196	<b>,748</b>
İyimserlik 4	,170	,275	<b>,718</b>	-,024
İyimserlik 5	,264	,210	,456	-,010
İyimserlik 6	,085	,056	<b>,834</b>	,025
Psikolojik Dayanıklılık 1	<b>,571</b>	,432	,233	,068
Psikolojik Dayanıklılık 2	<b>,524</b>	,300	,316	,108
Psikolojik Dayanıklılık 3	,240	-,007	-,247	<b>,721</b>
Psikolojik Dayanıklılık 4	,139	<b>,715</b>	,053	,020
Psikolojik Dayanıklılık 5	<b>,500</b>	,490	,389	,182
Psikolojik Dayanıklılık 6	,229	<b>,504</b>	,243	,302
Umut 1	<b>,717</b>	,074	,062	,006
Umut 2	<b>,687</b>	,332	,280	,033
Umut 3	,407	<b>,633</b>	,300	,132
Umut 4	,418	,469	,477	,046
Umut 5	,461	,365	<b>,578</b>	,020
Umut 6	,294	<b>,590</b>	,354	-,103
Öz-yeterlilik 1	<b>,762</b>	,322	,190	,018
Öz-yeterlilik 2	<b>,741</b>	,382	,155	,106
Öz-yeterlilik 3	<b>,538</b>	<b>,507</b>	,406	-,034
Öz-yeterlilik 4	<b>,523</b>	,481	,377	-,014
Öz-yeterlilik 5	,374	<b>,605</b>	,241	-,073
Öz-yeterlilik 6	,177	<b>,738</b>	,125	,014

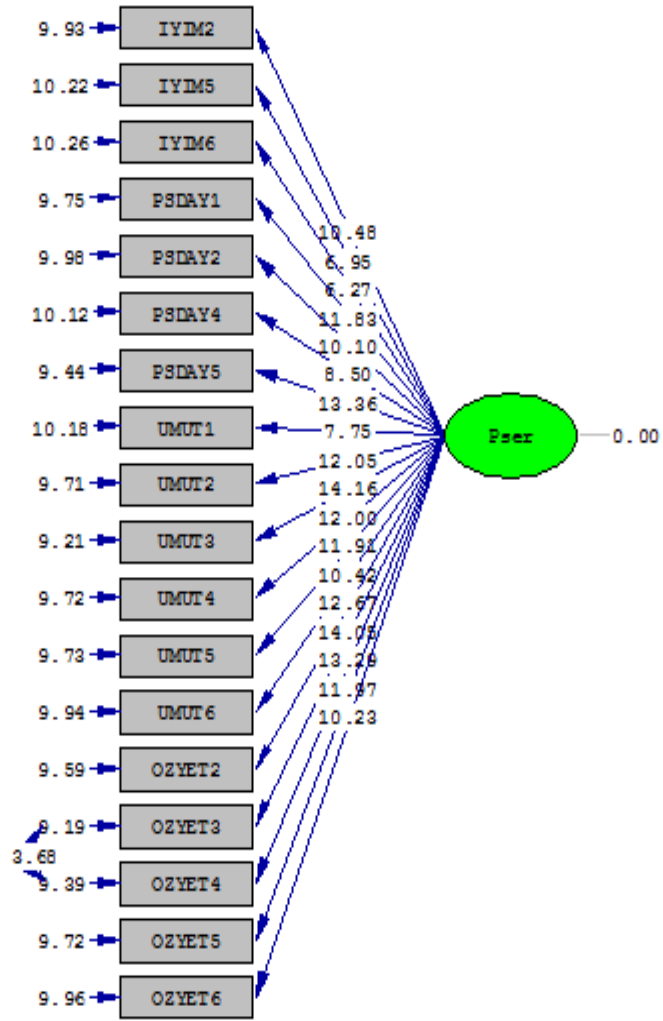
Psikolojik sermaye 24 madde ile analize alınmış; faktör yükleri 0,40'ın altında kalan, anlam benzerliği olan ve açıkladıkları varyans 0,30'un altında kalan faktörler sürecin çeşitli aşamalarında incelenerek sonuçta iyimserlik bileşenine ait İYİM1, İYİM3, İYİM4; psikolojik dayanıklılık bileşenine ait PSDAY3, PSDAY6; öz-yeterlilik bileşenine ait OZYET1 modelden çıkarılmıştır.

Bu düzenlemeler sonunda elde edilen ölçme modelinin 18 maddeli son şekli ve çözüm değerleri Şekil 6 ve Şekil 7'de, uyum iyiliği değerleri ise Tablo 9'da gösterilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan modelin anlamlı olduğu söylenebilir.



Chi-Square=309.90, df=134, P-value=0.00000, RMSEA=0.078

**Şekil 6:** Psikolojik Sermaye Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri



Chi-Square=309.90, df=134, P-value=0.00000, RMSEA=0.078

Şekil 7: Psikolojik Sermaye Doğrulayıcı Faktör Analizi t Değerleri

Tablo 9

Psikolojik Sermaye Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Ölçütleri

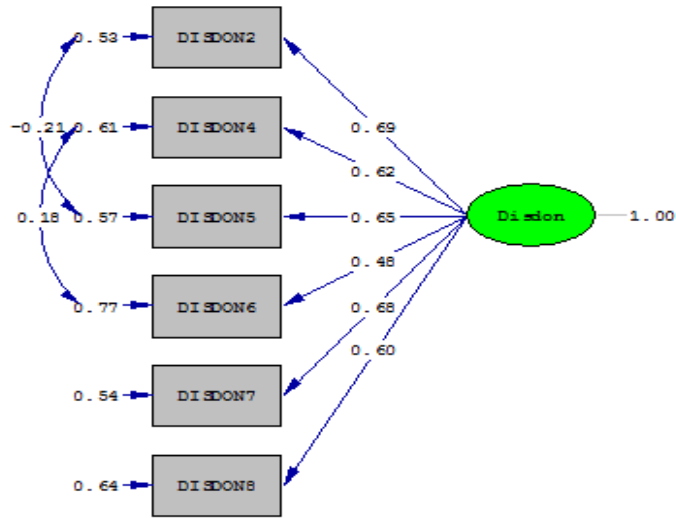
RMSEA	$\chi^2/df$	CFI	GFI	AGFI	NFI	IFI
0,078	2,31	0,92	0,86	0,82	0,86	0,92

#### 4.7.4.2. Beş Faktör Kişilik Boyutları Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

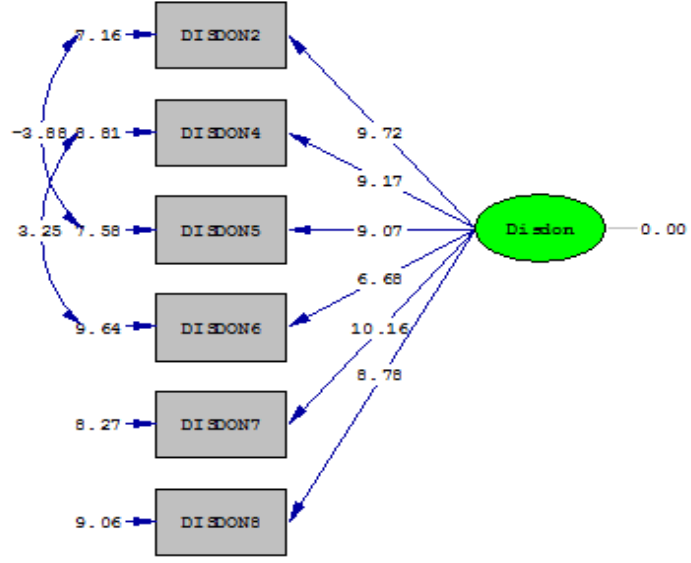
Dışadönüklük, özdisiplin, uyumluluk, nevrotiklik ve deneyime açıklık boyutlarından oluşan Beş Faktör Kişilik Modeli, her bir boyut itibari ile doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

##### 4.7.4.2.1. Dışadönüklük Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Dışadönüklük boyutu 8 madde ile analize alınmıştır. Faktör yükleri 0,40'ın altında kaldığı için DISDON1 ve DISDON3 çıkarılmıştır. Bu düzenlemeler sonunda elde edilen ölçme modelinin 6 maddeli son şekli ve çözüm değerleri Şekil 8 ve Şekil 9'da, uyum iyiliği değerleri ise Tablo 10'da gösterilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan modelin anlamlı olduğu söylenebilir.



Şekil 8: Dışadönüklük Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri



Chi-Square=3.71, df=7, P-value=0.81235, RMSEA=0.000

Şekil 9: Dışadönüklük Doğrulayıcı Faktör Analizi t Değerleri

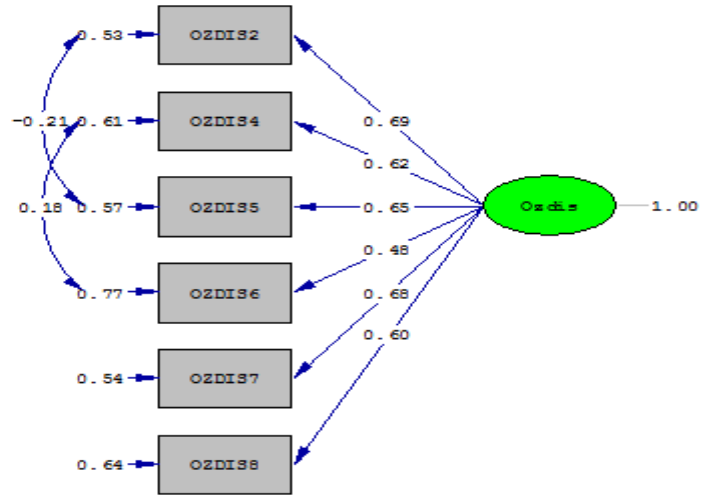
Tablo 10

Dışadönüklük Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Ölçütleri

RMSEA	$\chi^2$	df	CFI	GFI	AGFI	NFI	IFI
0,000	3,71	7	1,00	0,99	0,98	0,99	1,01

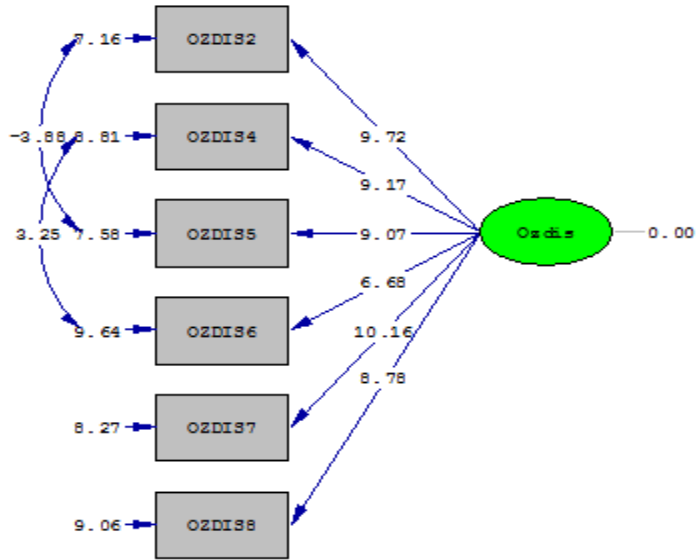
#### 4.7.4.2.2. Özdisiplin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Özdisiplin 9 madde ile analize alınmıştır. Faktör yükleri 0,40'ın altında kaldığı için OZDIS1, OZDIS3 ve OZDIS9 çıkarılmıştır. Bu düzenlemeler sonunda elde edilen ölçme modelinin 6 maddeli son şekli ve çözüm değerleri Şekil 10 ve Şekil 11'de, uyum iyiliği değerleri ise Tablo 11'de gösterilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan modelin anlamlı olduğu söylenebilir.



Chi-Square=3.71, df=7, P-value=0.81235, RMSEA=0.000

Şekil 10: Özdisiplin Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri



Chi-Square=3.71, df=7, P-value=0.81235, RMSEA=0.000

Şekil 11: Özdisiplin Doğrulayıcı Faktör Analizi t Değerleri

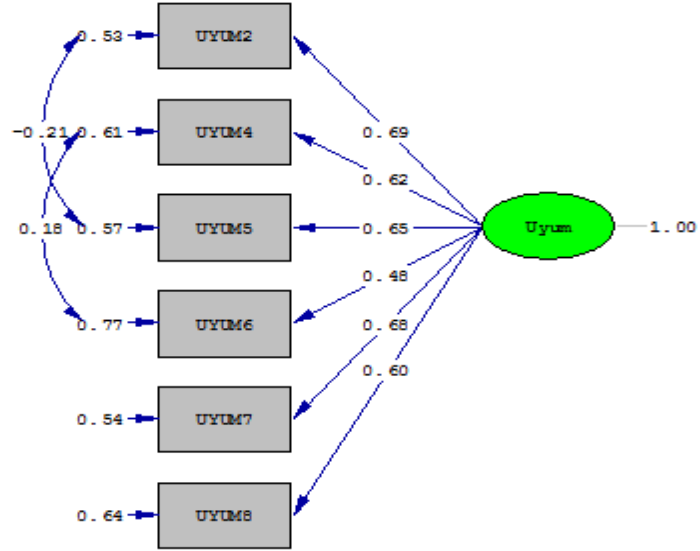


**Tablo 11**  
**Özdisiplin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Ölçütleri**

RMSEA	$\chi^2$	df	CFI	GFI	AGFI	NFI	IFI
0,000	3,71	7	1,00	0,99	0,98	0,99	1,01

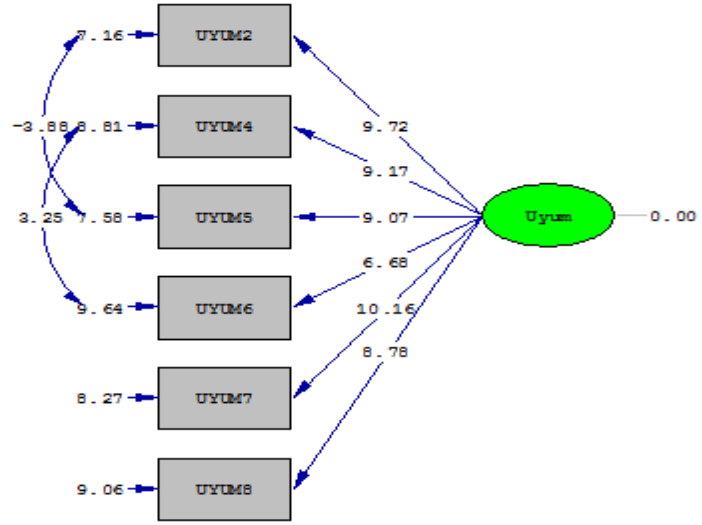
#### 4.7.4.2.3. Uyumluluk Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyumluluk 9 madde ile analize alınmıştır. Faktör yükleri 0,40'ın altında kaldığı için UYUM1, UYUM3 ve UYUM9 çıkarılmıştır. Bu düzenlemeler sonunda elde edilen ölçme modelinin 6 maddeli son şekli ve çözüm değerleri Şekil 12 ve Şekil 13'te, uyum iyiliği değerleri ise Tablo 12'de gösterilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan modelin anlamlı olduğu söylenebilir.



Chi-Square=3.71, df=7, P-value=0.81235, RMSEA=0.000

**Şekil 12:** Uyumluluk Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri



Chi-Square=3.71, df=7, P-value=0.81235, RMSEA=0.000

Şekil 13: Uyumluluk Doğrulayıcı Faktör Analizi t Değerleri

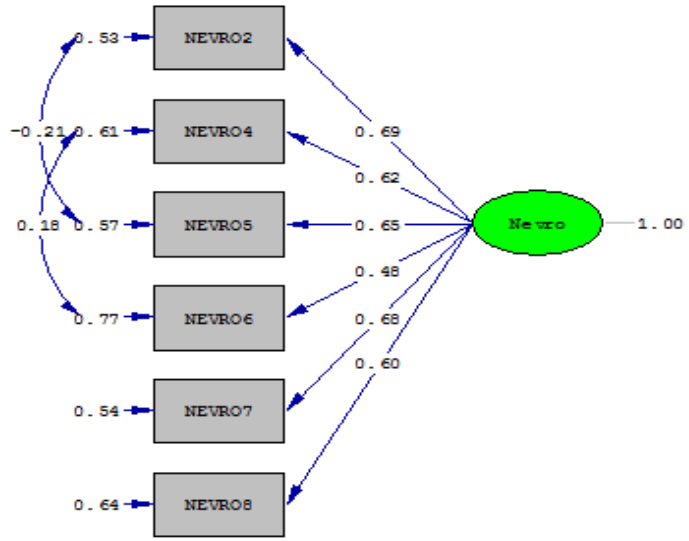
Tablo 12

Uyumluluk Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Ölçütleri

RMSEA	$\chi^2$	df	CFI	GFI	AGFI	NFI	IFI
0,000	3,71	7	1,00	0,99	0,98	0,99	1,01

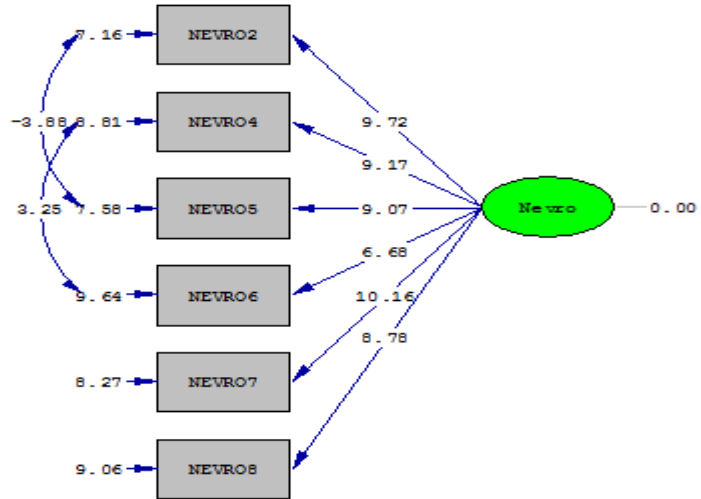
#### 4.7.4.2.4. Nevrotiklik Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Nevrotiklik 8 madde ile analize alınmıştır. Faktör yükleri 0,40'ın altında kaldığı için NEVRO1 ve NEVRO3 çıkarılmıştır. Bu düzenlemeler sonunda elde edilen ölçme modelinin 6 maddeli son şekli ve çözüm değerleri Şekil 14 ve Şekil 15'te, uyum iyiliği değerleri ise Tablo 13'de gösterilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan modelin anlamlı olduğu söylenebilir.



Chi-Square=3.71, df=7, P-value=0.81235, RMSEA=0.000

Şekil 14: Nevrotiklik Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri



Chi-Square=3.71, df=7, P-value=0.81235, RMSEA=0.000

Şekil 15: Nevrotiklik Doğrulayıcı Faktör Analizi t Değerleri

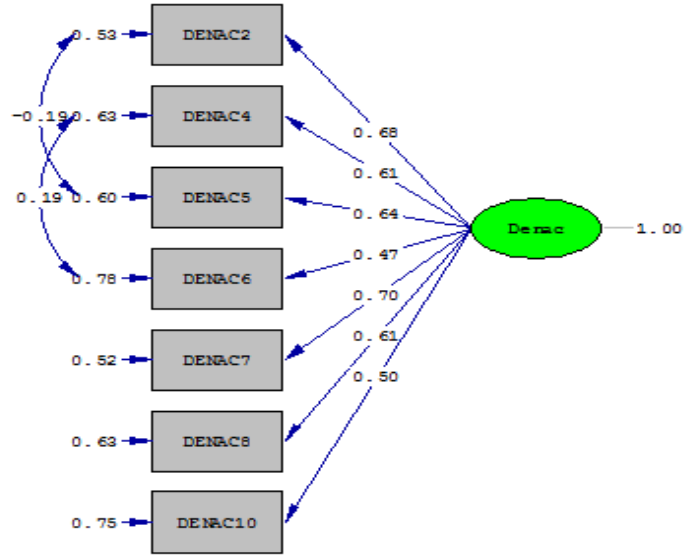
Tablo 13

Nevrotiklik Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Ölçütleri

RMSEA	$\chi^2$	df	CFI	GFI	AGFI	NFI	IFI
0,000	3,71	7	1,00	0,99	0,98	0,99	1,01

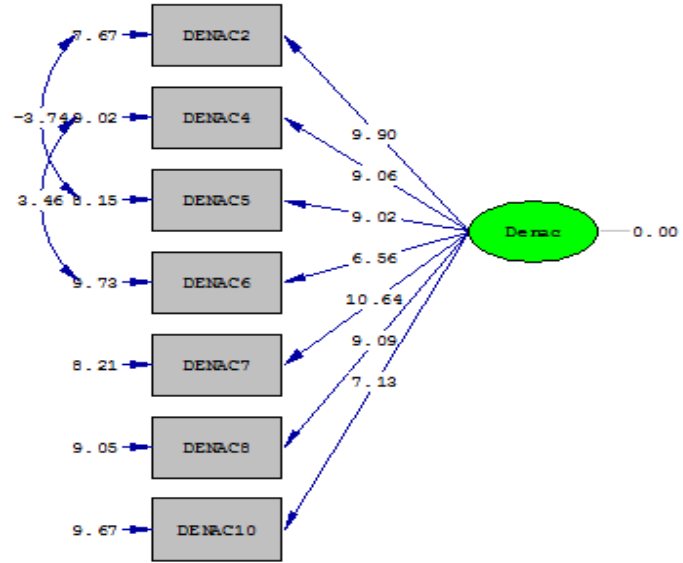
4.7.4.2.5. Deneyime Açıklık Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Deneyime Açıklık 10 madde ile analize alınmıştır. Faktör yükleri 0,40'ın altında kaldığı için DENAC1, DENAC3 ve DENAC9 çıkarılmıştır. Bu düzenlemeler sonunda elde edilen ölçme modelinin 7 maddeli son şekli ve çözüm değerleri Şekil 16 ve Şekil 17'de, uyum iyiliği değerleri ise Tablo 14'de gösterilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan modelin anlamlı olduğu söylenebilir.



Chi-Square=10.20, df=12, P-value=0.59860, RMSEA=0.000

Şekil 16: Deneyime Açıklık Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri



Chi-Square=10.20, df=12, P-value=0.59860, RMSEA=0.000

Şekil 17: Deneyime Açıklık Doğrulayıcı Faktör Analizi t Değerleri

Tablo 14

Deneyime Açıklık Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Ölçütleri

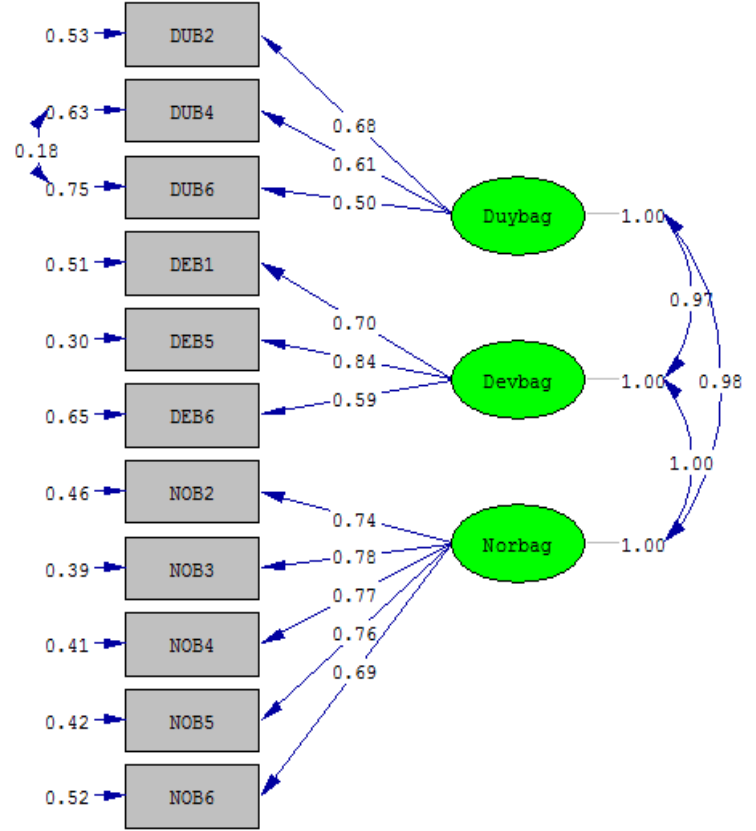
RMSEA	$\chi^2$	df	CFI	GFI	AGFI	NFI	IFI
0,000	10,20	12	1,00	0,99	0,97	0,97	1,01

#### 4.7.4.3. Örgütsel Bağlılık Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel bağlılık 3 bileşenli 18 madde ile analize alınmış; ancak ilk aşamada kovaryans matrisi pozitif tanımlı çıkmamıştır. Bunun üzerine faktör yükleri 0,40'ın altında kalan, anlam benzerliği olan ve açıkladıkları varyans 0,30'un altında kalan faktörler sürecin çeşitli aşamalarında incelenerek sonuçta duygusal bağlılığa ait maddelerden DUB1, DUB3, DUB5; devamlılık bağlılığı maddelerinden DEB2, DEB3, DEB4 ve normatif bağlılığa ait maddelerden NOB1 modelden çıkarılarak kovaryans matrisinin pozitifliği sağlanmıştır.

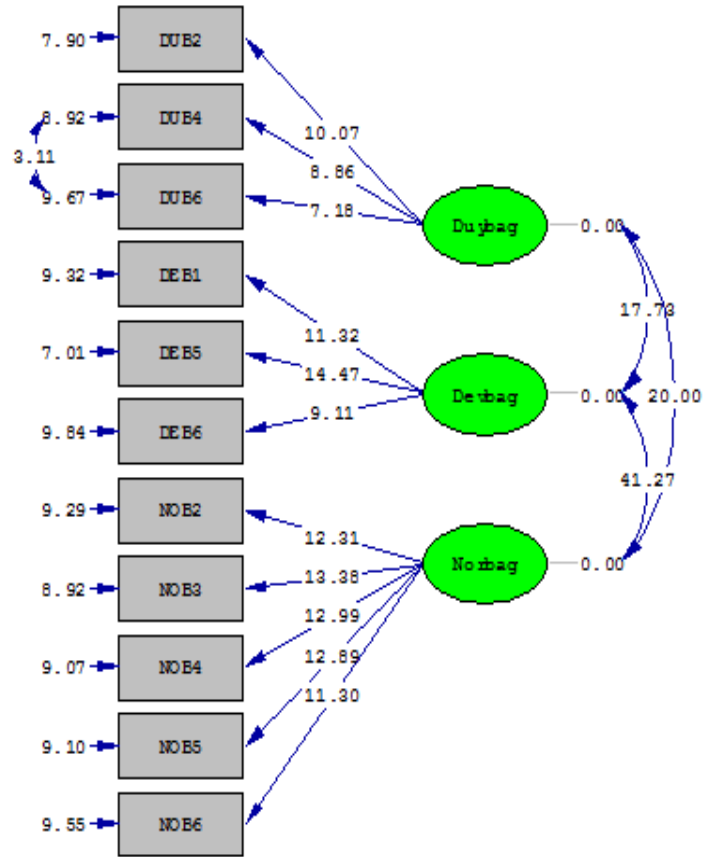
Bu düzenlemeler sonunda elde edilen ölçme modelinin 11 maddeli son şekli ve çözüm değerleri Şekil 18 ve Şekil 19'da, uyum iyiliği değerleri ise Tablo 15'de

gösterilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan modelin anlamlı olduğu söylenebilir.



Chi-Square=92.30, df=40, P-value=0.00001, RMSEA=0.078

**Şekil 18:** Örgütsel Bağlılık Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri



Chi-Square=92.30, df=40, P-value=0.00001, RMSEA=0.078

Şekil 19: Örgütsel Bağlılık Doğrulayıcı Faktör Analizi t Değerleri

**Tablo 15**  
**Örgütsel Bağlılık Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Ölçütleri**

RMSEA	$\chi^2/df$	CFI	GFI	AGFI	NFI	IFI
0,078	2,30	0,96	0,93	0,88	0,93	0,96

Yukarıdaki ölçme modellerinin iyi uyum değerleri vermesi sonucunda her bir yapıya ait güvenilirlik analizleri tekrar yapılmıştır. Bileşik Güvenilirlik (CR) ve Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) hesaplamaları için Çalık, Altunışık ve Sütütemiz'den (2013: 137-161) yararlanılmıştır. Değerler Tablo 16'da yer almaktadır.

**Tablo 16**

**Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonrası Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Yapı	Cronbach's Alpha	Bileşik Güvenilirlik (CR)	Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE)
Psikolojik Sermaye	0,937	0,936	0,456
Dışadönüklük	0,674	0,791	0,390
Özdisiplin	0,659	0,791	0,390
Uyumluluk	0,593	0,791	0,390
Nevrotiklik	0,663	0,791	0,390
Deneyime Açıklık	0,635	0,800	0,367
Örgütsel Bağlılık	0,665	0,913	0,503

Tablo 16'daki değerler incelendiğinde, Doğrulayıcı Faktör Analizleri sırasında faktör yükü 0,40'ın altında, açıkladıkları varyans 0,30'un altında ve anlam benzerliği dolayısıyla faktör yükü düşük olan maddelerin çıkarılmasıyla bazı değişkenlerde başlangıç durumuna göre nispeten düşük Cronbach's Alpha değerleri elde edilmesine rağmen, Bileşik Güvenilirlik değerlerinin kritik değer olan 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir.

**4.7.5. Modele İlişkin Değişkenlerin Yapısal Eşitlik Modeli Çözümlemeleri**

Çalışma konusu değişkenlere ilişkin ölçme modellerinin doğrulayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra yapısal eşitlik modeli çalışmalarına geçilmiştir. Bu amaçla psikolojik sermaye ve beş faktör kişilik boyutlarının her birinin örgütsel bağlılık bileşenlerine etkisi yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Ancak, örtük değişkenler ve gözlenen değişkenler arasında ortaya çıkan yüksek korelasyon, data setine göre oluşturulan söz konusu modellerin karmaşık örüntüye sahip olması, modellerin testini olanaksızlaştırmıştır. Bunun üzerine söz konusu karmaşık modeller yerine, daha basit modellerle değişkenlerin etkisi test edilmiştir. Ayrıca, psikolojik sermaye ile beş faktör kişilik boyutları arasındaki ilişki de incelenmiştir. Test edilen söz konusu modellere ilişkin çözümlemeler aşağıda yer almaktadır.

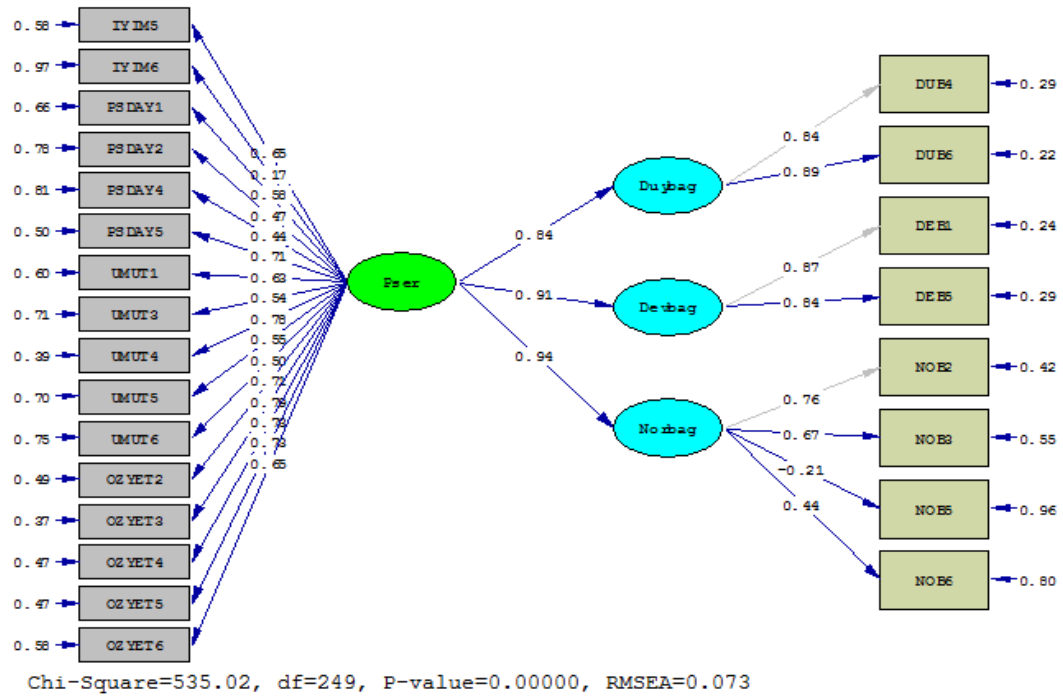
**4.7.5.1. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık Bileşenlerine Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli**

Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık bileşenlerine etkisine ilişkin yapısal eşitlik modeli sonuçları Şekil 20 ve Şekil 21'de gösterilmiştir. Analiz sürecinde iyimserlik

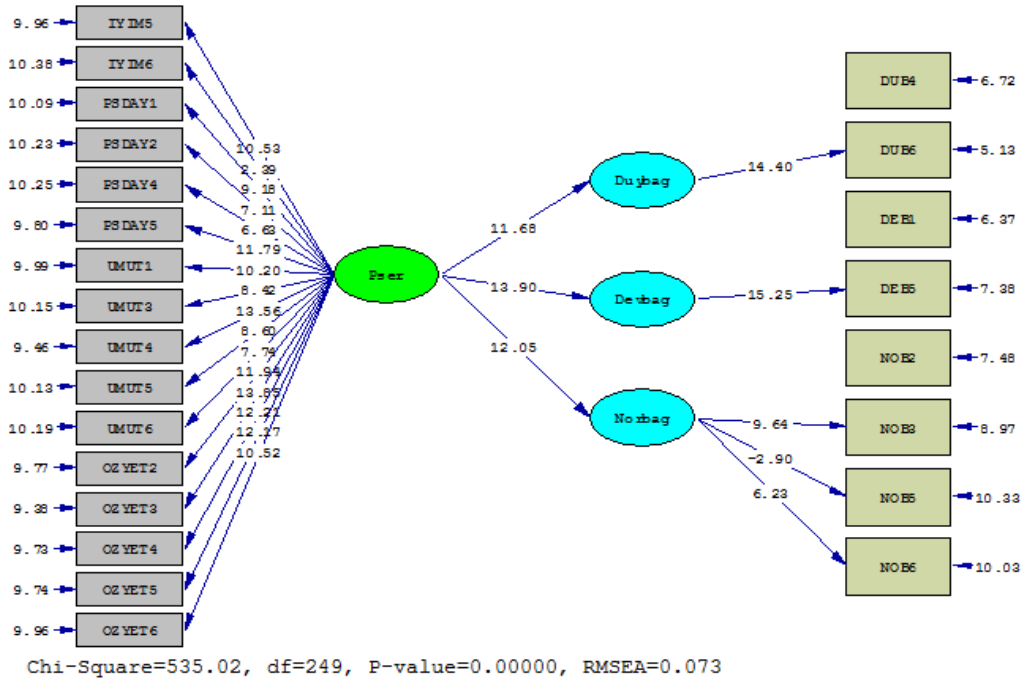


bileşenine ait IYIM2; umut bileşenine ait UMUT2; duygusal bağlılık bileşenine ait DUB2; devamlılık bağlılığı bileşenine ait DEB6 ve normatif bağlılık bileşenine ait NOB4 anlamlı faktörler olmadıkları için modelden çıkarılmıştır. Şekil 20 ve Şekil 21’de yer alan modelin son şekline ait standartlaştırılmış yol katsayıları ile kritik değerler incelendiğinde, psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığın üç bileşenini de olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Psikolojik sermaye duygusal bağlılığın 0,70’ini, devamlılık bağlılığının 0,83’ünü ve normatif bağlılığın 0,89’unu açıklamaktadır. Modeldeki tüm standartlaştırılmış değerler anlamlı çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, H<sub>1</sub> ve alt hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 17’de söz konusu modele ilişkin uyum iyiliği değerleri gösterilmiştir. Değerler incelendiğinde, uygun değerlerin elde edildiği görülmektedir.



**Şekil 20:** Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık Bileşenlerine Etkisine İlişkin Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri



**Şekil 21:** Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık Bileşenlerine Etkisine İlişkin t Değerleri

**Tablo 17**

**Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık Bileşenlerine Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Ölçütleri**

RMSEA	$\chi^2/df$	CFI	GFI	AGFI	NFI	IFI
0,073	2,15	0,89	0,83	0,79	0,81	0,89

#### 4.7.5.2. Beş Faktör Kişilik Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

Beş Faktör Kişilik boyutlarının örgütsel bağlılık bileşenlerine etkisi ile ilgili yapısal eşitlik modellemesi çalışmalarında da yukarıda belirtilen sorunlar nedeniyle geliştirilen çözümlere göre, beş faktör kişilik boyutlarının örgütsel bağlılığa etkisini ölçmek üzere şu şekilde bir yol izlenmiştir:

Örgütsel bağlılığın ölçme modeline ilişkin doğrulayıcı faktör analizinde ortaya çıkan örtük değişkenler arasındaki çok yüksek korelasyon nedeniyle, yapısal eşitlik

modellemesi çözümlenmelerinde kullanılan örtük değişkenlere ilişkin maddelerin tek değişkene indirgenmesi yoluna gidilmiştir. Söz konusu örtük değişken niteliğindeki bileşenleri korumak üzere modeli test etmek hedefi dikkate alınarak, her bir bileşene ait maddeler kendi aralarında işleme alınmış; maddelerin ortalamaları hesaplanmıştır. Dolayısıyla, DUYBAG (DUB2+DUB4+DUB6/3), DEVBAG (DEB1+DEB5+DEB6/3), NORBAG (NOB2+ NOB3+NOB4+NOB5+NOB6/5) oluşturulmuş ve bu değişkenler, örgütsel bağlılık örtük değişkeninin birer gözlenen değişkeni haline dönüştürülmüştür.

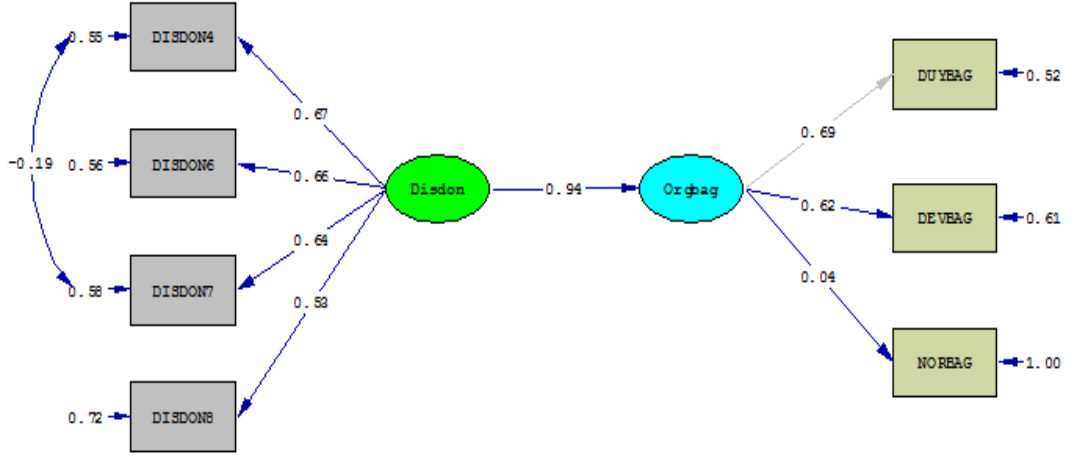
Aşağıda her bir kişilik boyutunun örgütsel bağlılığa etkisini gösteren modeller yer almaktadır.

#### **4.7.5.2.1. Dışadönüklüğün Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli**

Dışadönüklüğün örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin yapısal eşitlik modeli sonuçları Şekil 22 ve Şekil 23’de gösterilmiştir. Analiz sürecinde dışadönüklük değişkenine ait DISDON2 ve DISDON5 anlamlı faktörler olmadıkları için modelden çıkarılmıştır. Şekil 22 ve Şekil 23’de yer alan modelin son şekline ait standartlaştırılmış yol katsayıları ile kritik değerler incelendiğinde, dışadönüklüğün örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Dışadönüklük örgütsel bağlılığın 0,89’unu açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre, H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

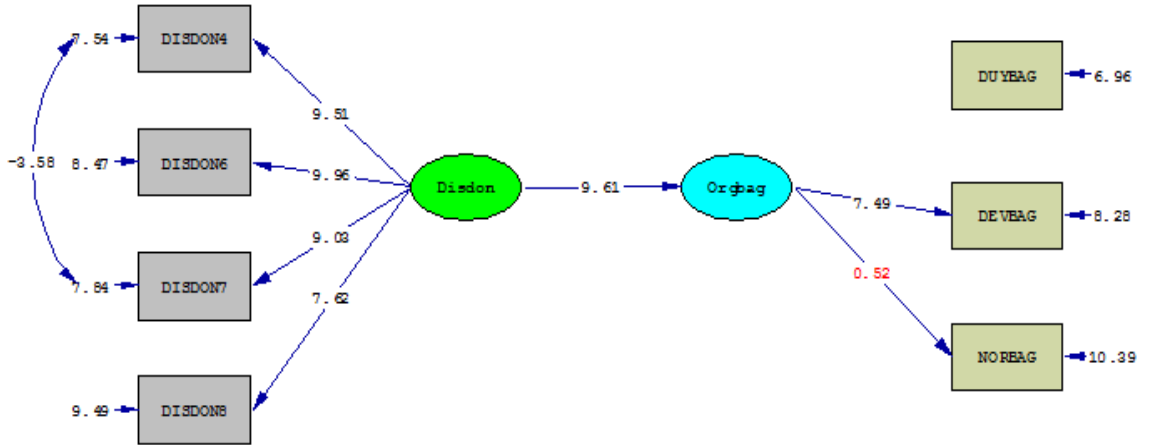
Şekil 23’de görüldüğü üzere, normatif bağlılığın bu modelde örgütsel bağlılıkta anlamlı bir değişken olmadığı saptanmıştır. Örgütsel bağlılığın üç bileşenli yapısını korumak üzere, modellemede normatif bağlılık çıkarılmamıştır.

Tablo 18’de söz konusu modele ilişkin uyum iyiliği değerleri gösterilmiştir. Değerler incelendiğinde, uygun değerlerin elde edildiği görülmektedir.



Chi-Square=27.94, df=12, P-value=0.00564, RMSEA=0.078

**Şekil 22:** Dışadönüklüğün Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri



Chi-Square=27.94, df=12, P-value=0.00564, RMSEA=0.078

**Şekil 23:** Dışadönüklüğün Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin t Değerleri

Tablo 18

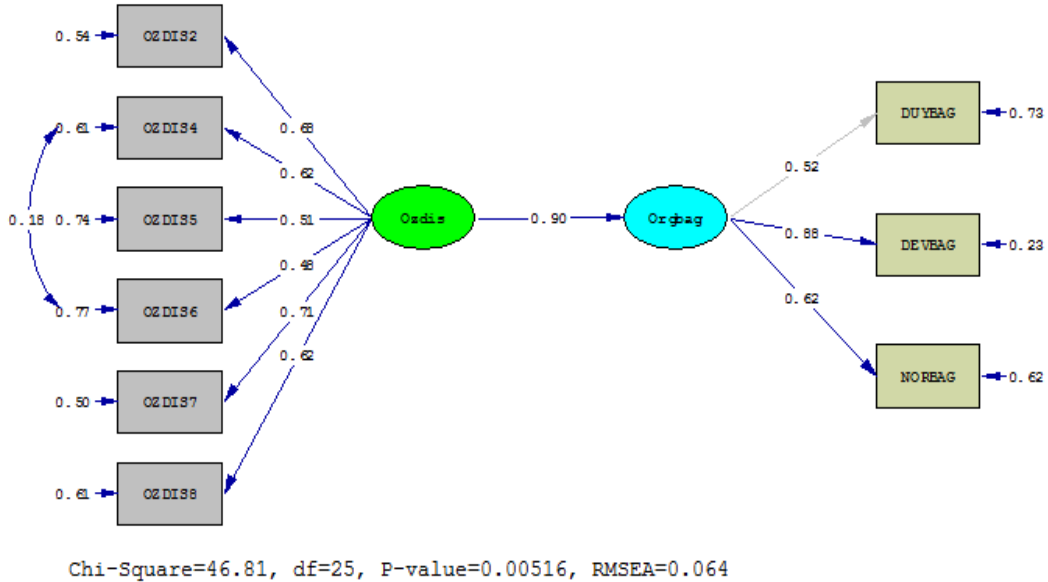
Dışadönüklüğün Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Ölçütleri

RMSEA	$\chi^2/df$	CFI	GFI	AGFI	NFI	IFI
0,078	2,33	0,95	0,96	0,92	0,92	0,96

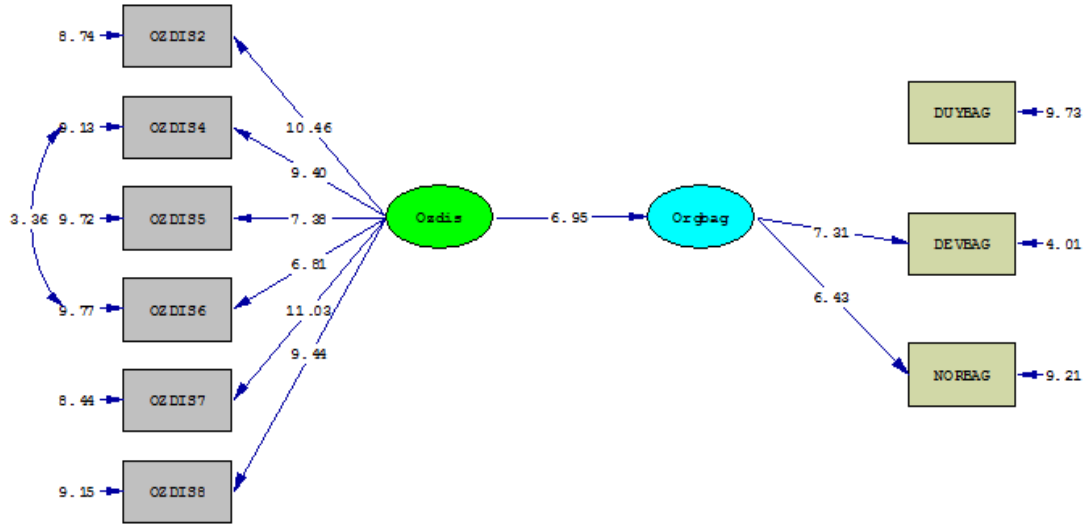
4.7.5.2.2. Özdisiplinin Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

Özdisiplinin örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin yapısal eşitlik modeli sonuçları Şekil 24 ve Şekil 25’de gösterilmiştir. Şekil 24 ve Şekil 25’de yer alan standartlaştırılmış yol katsayıları ile kritik değerler incelendiğinde, özdisiplinin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Özdisiplin örgütsel bağlılığın 0,81’ini açıklamaktadır. Modeldeki tüm standartlaştırılmış değerler anlamlı çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 19’da söz konusu modele ilişkin uyum iyiliği değerleri gösterilmiştir. Değerler incelendiğinde, uygun değerlerin elde edildiği görülmektedir.



Şekil 24: Özdisiplinin Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri



Chi-Square=46.81, df=25, P-value=0.00516, RMSEA=0.064

Şekil 25: Özdisiplinin Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin t Değerleri

Tablo 19

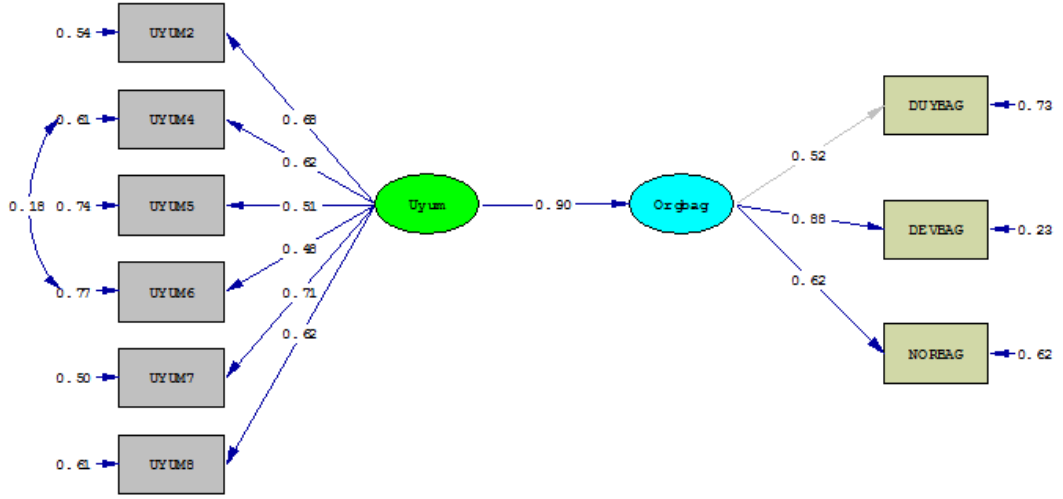
Özdisiplinin Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Ölçütleri

RMSEA	$\chi^2/df$	CFI	GFI	AGFI	NFI	IFI
0,064	1,87	0,96	0,95	0,92	0,92	0,96

#### 4.7.5.2.3. Uyumluluğun Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

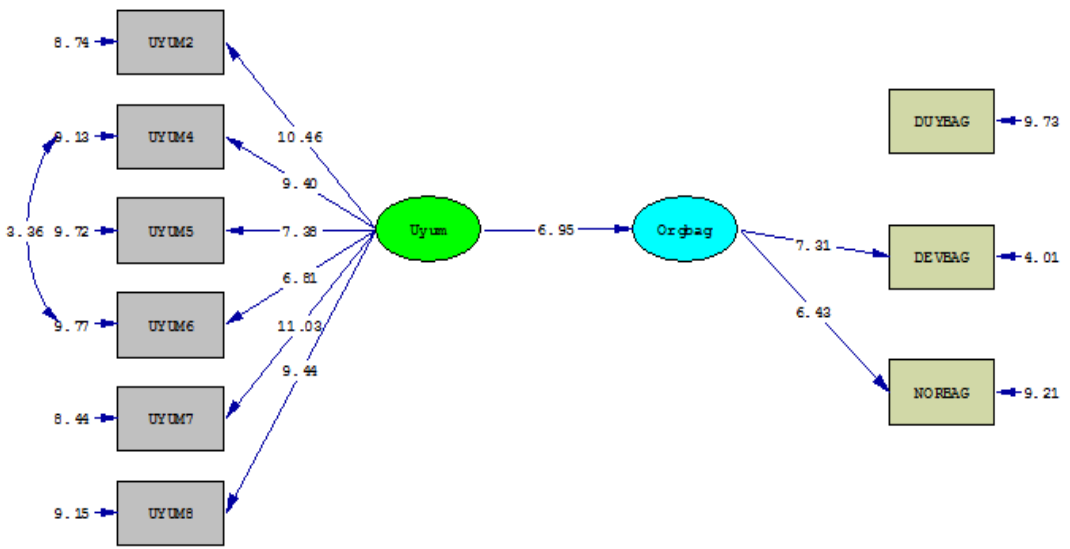
Uyumluluğun örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin yapısal eşitlik modeli sonuçları Şekil 26 ve Şekil 27’de gösterilmiştir. Şekil 26 ve Şekil 27’de yer alan standartlaştırılmış yol katsayıları ile kritik değerler incelendiğinde, uyumluluğun örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Uyumluluk örgütsel bağlılığın 0,81’ini açıklamaktadır. Modeldeki tüm standartlaştırılmış değerler anlamlı çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 20’de söz konusu modele ilişkin uyum iyiliği değerleri gösterilmiştir. Değerler incelendiğinde, uygun değerlerin elde edildiği görülmektedir.



Chi-Square=46.81, df=25, P-value=0.00516, RMSEA=0.064

Şekil 26: Uyumluluğun Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri



Chi-Square=46.81, df=25, P-value=0.00516, RMSEA=0.064

Şekil 27: Uyumluluğun Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin t Değerleri

**Tablo 20**  
**Uyumluluğun Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Ölçütleri**

<b>RMSEA</b>	<b><math>\chi^2/df</math></b>	<b>CFI</b>	<b>GFI</b>	<b>AGFI</b>	<b>NFI</b>	<b>IFI</b>
0,064	1,87	0,96	0,95	0,92	0,92	0,96

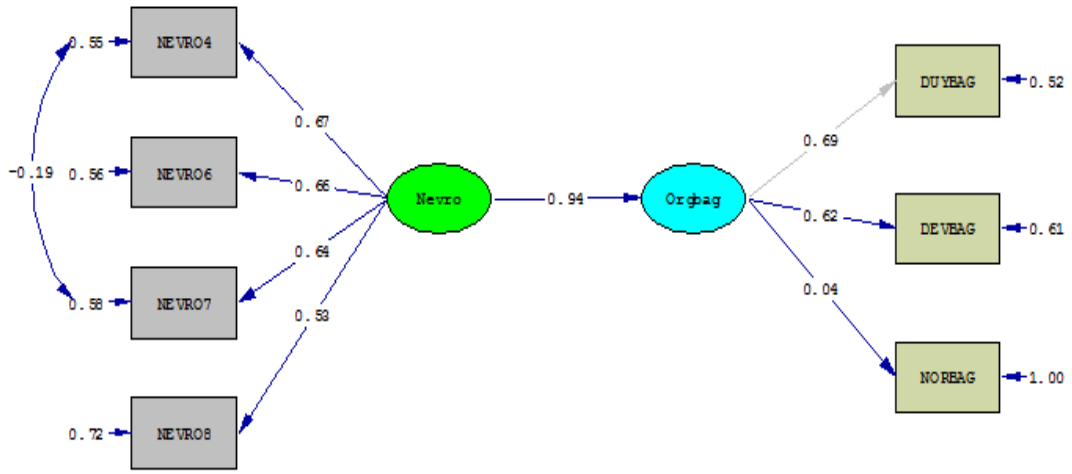
#### **4.7.5.2.4. Nevrotikliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli**

Nevrotikliğin örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin yapısal eşitlik modeli sonuçları Şekil 28 ve Şekil 29’da gösterilmiştir. Analiz sürecinde nevroklik değişkenine ait NEVRO2 ve NEVRO5 anlamlı faktörler olmadıkları için modelden çıkarılmıştır. Şekil 28 ve Şekil 29’da yer alan modelin son şekline ait standartlaştırılmış yol katsayıları ile kritik değerler incelendiğinde, nevrotkliğin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Nevrotiklik örgütsel bağlılığın 0,89’unu açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre, H<sub>5</sub> hipotezi reddedilmiştir.

Şekil 29’da görüldüğü üzere, normatif bağlılığın bu modelde örgütsel bağlılıkta anlamlı bir değişken olmadığı saptanmıştır. Örgütsel bağlılığın üç bileşenli yapısını korumak üzere, modellemede normatif bağlılık çıkarılmamıştır.

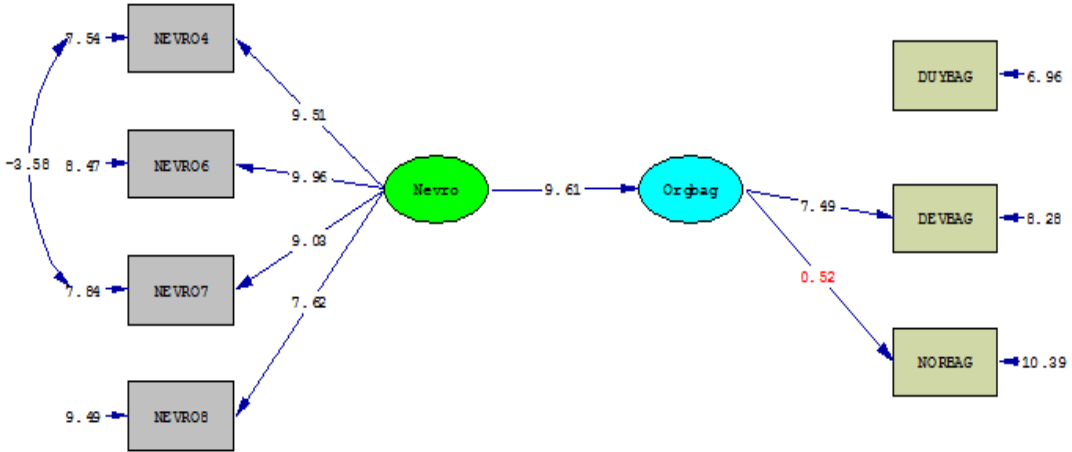
Tablo 21’de söz konusu modele ilişkin uyum iyiliği değerleri gösterilmiştir. Değerler incelendiğinde, uygun değerlerin elde edildiği görülmektedir.





Chi-Square=27.94, df=12, P-value=0.00564, RMSEA=0.078

**Şekil 28:** Nevrotikliğın Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri



Chi-Square=27.94, df=12, P-value=0.00564, RMSEA=0.078

**Şekil 29:** Nevrotikliğın Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin t Değerleri

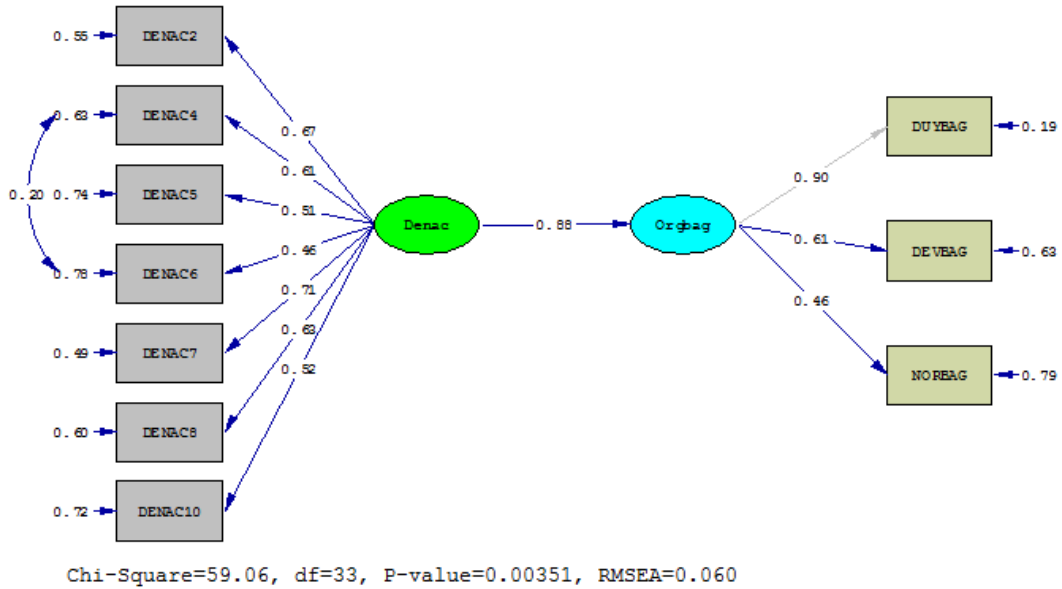
**Tablo 21**  
**Nevrotikliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Ölçütleri**

RMSEA	$\chi^2/df$	CFI	GFI	AGFI	NFI	IFI
0,078	2,33	0,95	0,96	0,92	0,92	0,96

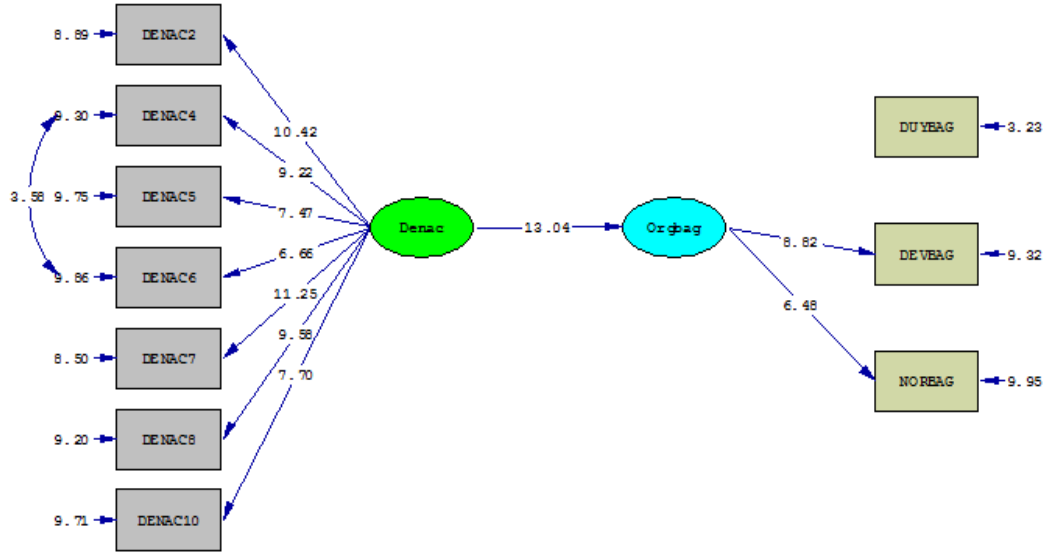
#### 4.7.5.2.5. Deneyime Açıklığın Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

Deneyime açıklığın örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin yapısal eşitlik modeli sonuçları Şekil 30 ve Şekil 31’de gösterilmiştir. Şekil 30 ve Şekil 31’de yer alan standartlaştırılmış yol katsayıları ile kritik değerler incelendiğinde, deneyime açıklığın örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Deneyime açıklık örgütsel bağlılığın 0,78’ini açıklamaktadır. Modeldeki tüm standartlaştırılmış değerler anlamlı çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, H<sub>6</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 22’de söz konusu modele ilişkin uyum iyiliği değerleri gösterilmiştir. Değerler incelendiğinde, uygun değerlerin elde edildiği görülmektedir.



**Şekil 30: Deneyime Açıklığın Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri**



Chi-Square=59.06, df=33, P-value=0.00351, RMSEA=0.060

Şekil 31: Deneyime Açıklığın Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin t Değerleri

Tablo 22

Deneyime Açıklığın Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Ölçütleri

RMSEA	$\chi^2/df$	CFI	GFI	AGFI	NFI	IFI
0,060	1,79	0,96	0,95	0,91	0,91	0,96

#### 4.7.5.3. Psikolojik Sermaye İle Beş Faktör Kişilik Boyutları Arasındaki İlişkiye İlişkin Ölçüm Modeli

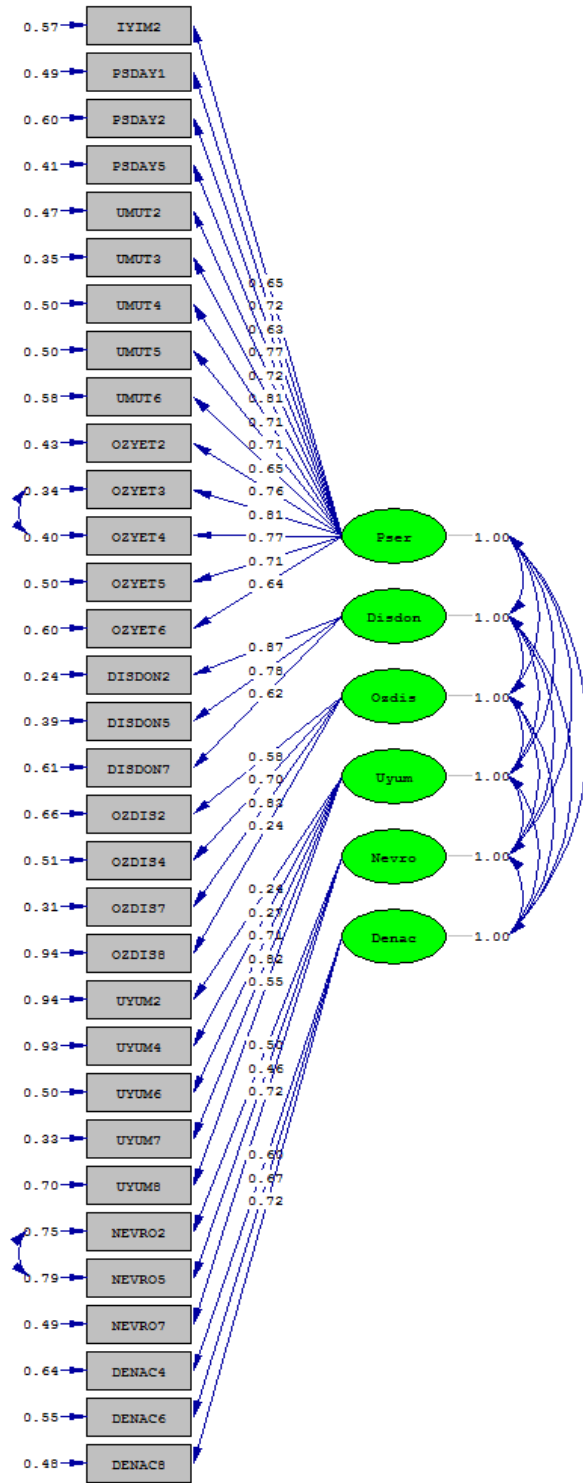
Psikolojik sermaye ile beş faktör kişilik boyutları arasındaki ilişkiye ilişkin ölçüm modeli sonuçları Şekil 32 ve Şekil 33'te gösterilmiştir. Analiz sürecinde psikolojik sermaye değişkenine ait İYİM5, İYİM6, PSDAY4 ve UMUT1; dışadönüklük değişkenine ait DISDON4, DISDON6, DISDON8; özdisiplin değişkenine ait OZDIS5, OZDIS6; uyumluluk değişkenine ait UYUM5; nevroz değişkenine ait NEVRO4, NEVRO6, NEVRO8; deneyime açıklık değişkenine ait DENAC2, DENAC5, DENAC7, DENAC10 anlamlı faktörler olmadıkları veya açıkladıkları varyanslar 0,30'un altında olduğu için modelden çıkarılmıştır.

Şekil 32 ve Şekil 33'te yer alan modelin son şekline ait standartlaştırılmış yol katsayıları ile kritik değerler ve Tablo 23'deki korelasyon matrisi incelendiğinde, şu sonuçlar elde edilmiştir:

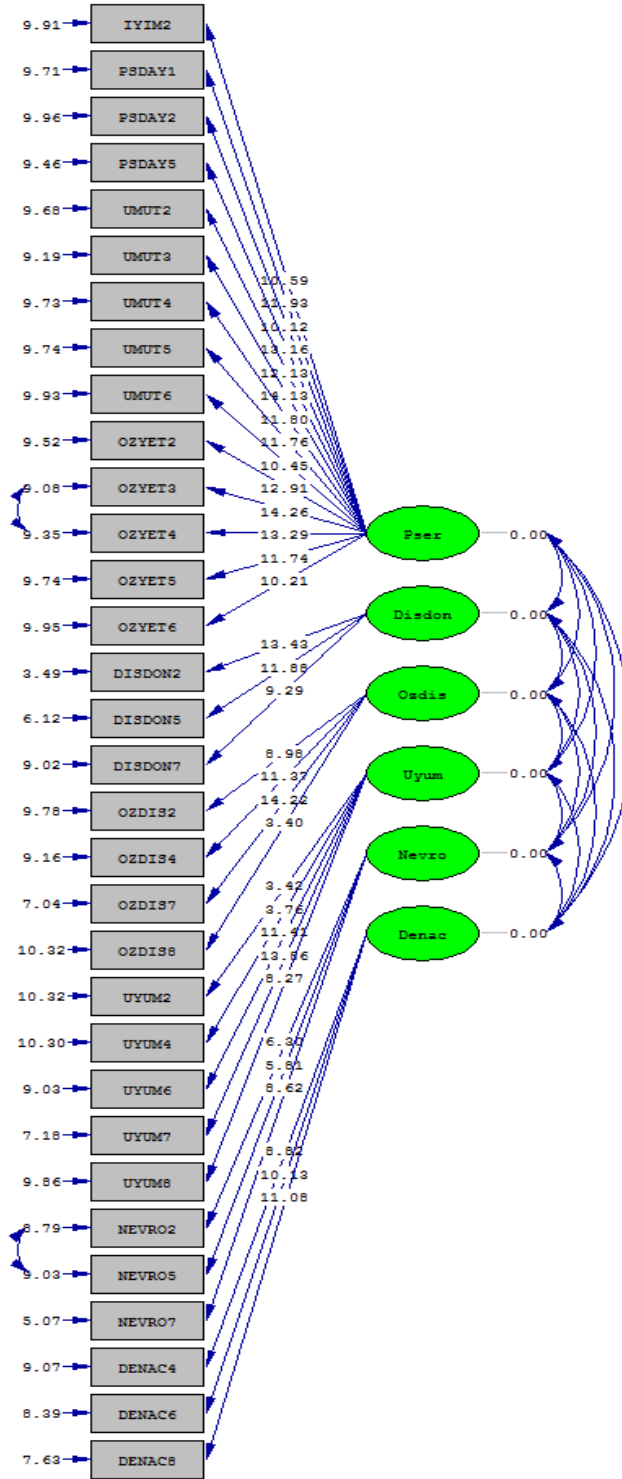
- Psikolojik sermaye ile dışadönüklük arasında ters yönde ve zayıf;
- Psikolojik sermaye ile özdisiplin arasında aynı yönde ve güçlü;
- Psikolojik sermaye ile uyumluluk arasında aynı yönde ve güçlü;
- Psikolojik sermaye ile nevroitiklik arasında ters yönde ve orta düzeyde güçlü;
- Psikolojik sermaye ile deneyime açıklık arasında aynı yönde ve orta düzeyde güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 24'de söz konusu modele ilişkin uyum iyiliği değerleri gösterilmiştir. Değerler incelendiğinde, uygun değerlerin elde edildiği görülmektedir.

Yukarıdaki sonuçlara göre,  $H_7$  hipotezi reddedilmiş;  $H_8$ ,  $H_9$ ,  $H_{10}$ ,  $H_{11}$  hipotezleri kabul edilmiştir.



**Şekil 32:** Psikolojik Sermaye İle Beş Faktör Kişilik Boyutları Arasındaki İlişkiye İlişkin Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri



Şekil 33: Psikolojik Sermaye İle Beş Faktör Kişilik Boyutları Arasındaki İlişkiye İlişkin t Değerleri

**Tablo 23**  
**Psikolojik Sermaye İle Beş Faktör Kişilik Boyutları İlişisini Gösteren Korelasyon Matrisi**

		<b>Psikolojik Sermaye</b>
<b>Psikolojik Sermaye</b>	<b>r</b>	1,00
	<b>St.hata</b>	
	<b>t</b>	
<b>Dışadönüklük</b>	<b>r</b>	-0,21
	<b>St.hata</b>	0,07
	<b>t</b>	-2,87
<b>Özdisiplin</b>	<b>r</b>	0,67
	<b>St.hata</b>	0,05
	<b>t</b>	13,55
<b>Uyumluluk</b>	<b>r</b>	0,71
	<b>St.hata</b>	0,05
	<b>t</b>	15,42
<b>Nevrotiklik</b>	<b>r</b>	-0,54
	<b>St.hata</b>	0,08
	<b>t</b>	-6,99
<b>Deneyime Açıklık</b>	<b>r</b>	0,52
	<b>St.hata</b>	0,07
	<b>t</b>	7,87

**Tablo 24**  
**Psikolojik Sermaye İle Beş Faktör Kişilik Boyutları Arasındaki İlişkiye İlişkin Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Ölçütleri**

<b>RMSEA</b>	$\chi^2/df$	<b>CFI</b>	<b>GFI</b>	<b>AGFI</b>	<b>NFI</b>	<b>IFI</b>
0,063	1,86	0,87	0,81	0,77	0,77	0,88

#### **4.8. Nicel Araştırma Bulguları**

Araştırma bulguları şu şekilde özetlenebilir:

- Araştırma sonuçlarına göre psikolojik sermayenin, örgütsel bağlılığın tüm bileşenlerini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bulgular, Lather ve Kaur (2015: 102-112), Sahoo ve Sia (2015: 230-244), Ahmadi, Shahbazi ve Hashemian (2015: 868-874), Totawar ve Nambudiri (2014: 83-97), Luthans ve diğerleri (2007: 541-572) ve Lifeng'in (2007: 328-334) araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir.

- Beş faktör kişilik boyutlarının örgütsel bağlılığa etkilerinin testinde şu bulgular elde edilmiştir:
  - ❖ Beş faktör kişilik boyutlarından dışadönüklük, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.
  - ❖ Özdisiplin aynı şekilde, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.
  - ❖ Uyumluluğun da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir.
  - ❖ Buna karşılık, nevrozluğun örgütsel bağlılığı olumsuz yönde değil, beklentinin tersine olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.
  - ❖ Deneyime açıklık boyutunun da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Bulgular, çeşitli araştırmalarda elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Örneğin, Kappagoda (2013: 1-10), dışadönüklük, özdisiplin ve uyumluluğun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyarken, Tanrıverdi (2012: 189- 210), özdisiplin ve uyumluluğun, Hackney (2012: 77) özdisiplinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisini bulmuşlardır.

- Psikolojik sermaye ile beş faktör kişilik boyutları arasındaki ilişkinin testinde şu bulgular elde edilmiştir:
  - ❖ Psikolojik sermaye ile dışadönüklük arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Tersine, ilişki negatif yönde ve anlamlı olarak elde edilmiştir.
  - ❖ Psikolojik sermaye ile özdisiplin arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.
  - ❖ Aynı şekilde, psikolojik sermaye ile uyumluluk arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
  - ❖ Psikolojik sermaye ile nevrozluğun arasında beklendiği şekilde negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir.
  - ❖ Psikolojik sermaye ile deneyime açıklık arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki elde edilmiştir.



Araştırmada psikolojik sermaye ile dışadönüklük arasında ters yönlü bir ilişki bulunmakla birlikte, Luthans ve diğerleri (2007: 541-572), Avey, Luthans ve Youssef (2010: 430-452), Çetin (2015: 149), Brandt, Gomes ve Boyanova (2011: 263-289) çalışmalarında bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuşlardır.

Psikolojik sermaye ile özdisiplin, deneyime açıklık ve nevroitiklik boyutları arasındaki ilişkilerde bulgular, literatürdeki çalışmalara paralellik göstermektedir. Örneğin, psikolojik sermayenin özdisiplin ile pozitif yönde ilişkisini Luthans ve diğerleri (2007: 541-572), Avey, Luthans ve Youssef (2010: 430-452), Çetin (2015: 149); psikolojik sermayenin deneyime açıklık ile pozitif yönde ilişkisini Çetin (2015: 149); psikolojik sermayenin nevroitiklik ile negatif yönde ilişkisini Çetin (2015: 149) ortaya koymuşlardır.

#### **4.9. İşletme Yöneticilerine Uygulanan Nitel Araştırma ve Bulguları**

Nitel araştırmanın yürütüldüğü imalat işletmesinde psikolojik sermaye, beş faktör kişilik boyutları ve örgütsel bağlılık konularında yöneticilere çalışanlara ilişkin bu konudaki görüş ve düşünceleri sorulmuştur. Derinliğine görüşme yönteminin kullanıldığı nitel araştırmada, genel müdür, üretim, muhasebe ve finans, insan kaynakları ve pazarlama müdürü olmak üzere beş yönetici ile yapılan görüşmede alınan cevaplar aşağıdaki tablolarda açıklamaları ile yer almaktadır.

Yöneticilere çalışanların psikolojik sermayelerinin işe ve işletmeye katkıları her bir bileşen için ayrı ayrı sorularak Tablo 25’de cevapları gösterilmiştir.

Öz-yeterlilik ile ilgili alınan 13 cevabın %23’ü performansa katkı sağladığı; %15,4’ü planlı çalışmayı sağladığı şeklindedir. Diğer cevaplar birbirinden farklı sekiz katkıyı içermektedir.

Umut ile ilgili cevaplarda çeşitli iş yöntemleri geliştirebilme ve sorun çözme katkılarının ön plana çıktığı görülmektedir. Diğer cevapların da sorun çözme ve fikir geliştirme odaklı oldukları dikkati çekmektedir.

İyimserlik bileşeninde ise pozitif olma ve bunu örgütün bütününe yayma ile iş verimini arttırma ve işletme performansına katkı, cevapların yaklaşık %67’sini kapsamaktadır. Görüşmede yöneticilere yöneltilen bir soruda iyimserliğin olumsuz bir etkisinin olup olmadığı da sorulduğunda, alınan cevapların fazla iyimserlik riskine odaklandığı

görülmüştür. Yöneticilere göre, iyimserlik, işi izlemeye ve kontrol etmeye kimi zaman izin vermeyebilir; gerçek durumu görmeye engel olabilir. Yöneticiler, fazla iyimser olan çalışanların bazen hataları ve kusurları görmezden gelebileceklerini belirterek, çok iyimser olunmaması gerektiğini, özellikle titizlik isteyen işlerde biraz şüpheli olmanın yararlı olacağını ifade etmişlerdir.

Sakin ve kontrollü olma ile hatayı engelleme, aynı oranda psikolojik dayanıklılığın iş ve işletmeye katkılarında başta gelmekte olup cevapların %60'ını kapsamaktadır. Psikolojik dayanıklılığın diğer katkısının %15 oranında bireysel ve işletme performansına katkı olduğu; ayrıca dikkatli olma ve işe odaklanmanın da önemli iki katkı olduğu görülmektedir.

**Tablo 25**  
**Çalışanların Psikolojik Sermayelerinin İşe ve İşletmeye Katkılarına İlişkin**  
**Yönetici Görüşlerinde Öne Çıkan Temalar ve Sıklıkları**

<b>Psikolojik Sermaye Bileşenleri</b>	<b>Öne Çıkan Temalar</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Öz-yeterlilik</b>	Bireysel ve işletme performansına katkı	3	23,0
	Planlı çalışma	2	15,4
	Yetkiyi paylaşma	1	7,7
	Düşünce ve işte kararlılık	1	7,7
	Zamanı iyi kullanma	1	7,7
	Çalışma arkadaşlarına örnek olma	1	7,7
	İş yapmaya istekli olma	1	7,7
	Liderlik yapmaya hevesli olma	1	7,7
	Mükemmeliyetçilik	1	7,7
	Olumlu motivasyona sahip olma	1	7,7
	<b>Toplam</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>
<b>Umut</b>	Çeşitli iş yöntemleri geliştirebilme	4	26,7
	Sorun çözme	4	26,7
	Sorunu kolay ve hızlı çözme	2	13,3
	Fikir geliştirme	2	13,3
	İşletme hedefine ulaşmaya odaklanma	2	13,3
	Zamanı iyi kullanma	1	6,7
	<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>
<b>İyimserlik</b>	Pozitif olma ve bunu örgütün bütününe yayma	4	33,4
	İş verimini arttırma	2	16,7
	İşletme performansına katkı	2	16,7
	Motivasyonu yükseltme	1	8,3
	Müşteri ile iyi ilişkiler geliştirme	1	8,3
	Çalışma arkadaşları arasında dayanışma sağlama	1	8,3

**Tablo 25'in Devamı**

	Mutlu olma	1	8,3
	<b>Toplam</b>	<b>12</b>	<b>100,0</b>
<b>Psikolojik Dayanıklılık</b>	Sakin ve kontrollü olma	6	30,0
	Hatayı engelleme	6	30,0
	Bireysel ve işletme performansına katkı	3	15,0
	Dikkatli olma	2	10,0
	İşe odaklanma	2	10,0
	Müşteri gözünde saygınlık kazanma	1	5,0
	<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Yöneticilere çalışanların psikolojik sermayelerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi, her bir bileşen için ayrı ayrı sorularak Tablo 26'da cevapları gösterilmiştir.

Yöneticiler öz-yeterliliğin örgütsel bağlılığa etkisinde çok büyük oranda çalışanların yeteneklerinin üst yönetim ve çalışma arkadaşları tarafından değer görmesinin rol oynadığını belirtmişlerdir. Başka bir anlatımla, çalışanların yetenekleri ne kadar değerli görülürse, çalışan da o ölçüde işletmeye bağlanmaktadır.

Yöneticilere göre umutlu çalışanlar, büyük oranda çözüme ilişkin farklı alternatifler geliştirerek yarattıkları katkı ile kendileriyle ve işletmeyle ilgili olumlu duygu ve düşünceye sahip olmaktadır. Bu olumlu duygu ve düşünce, çalışanın örgüte bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Bir diğer etkinin ise, çalışanın farklı alternatifler bulma çabasının işletme tarafından değer görmesi olduğu ortaya çıkmıştır.

İşletmeyle ilgili olumlu duygu ve düşüncelere sahip olma ile fedakarlık yapma, iyimserliğin örgütsel bağlılığa etkisini yaratan iki önemli unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, çalışanın işletme amaçlarını daha kolay benimsemesi, örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer husustur.

Psikolojik dayanıklılığın örgütsel bağlılığa etkisinde yalnızca bir yönetici, çalışanın işletmeye karşı olumlu duygu ve düşünce geliştirmesinin bağlılığı olumlu yönde etkileyeceğini belirtmiştir.

Tablo 26

**Çalışanların Psikolojik Sermayelerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkilerine İlişkin  
Yönetici Görüşlerinde Öne Çıkan Temalar ve Sıklıkları**

<b>Psikolojik Sermaye Bileşenleri</b>	<b>Öne Çıkan Temalar</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Öz-yeterlilik</b>	Çalışanların yeteneklerinin üst yönetim tarafından değer görmesi	4	66,6
	Çalışma arkadaşları tarafından takdir görme	1	16,7
	Çalışanların yeteneklerinin farkında olmaları ve bunu işletme amaçlarına ulaşmada kullanmaları	1	16,7
	<b>Toplam</b>	<b>6</b>	<b>100,0</b>
<b>Umut</b>	Farklı yollar sunma ve uygulama çabasının çalışanda yarattığı olumlu duygu	2	50,0
	İşletmeyle ilgili olumlu duygu ve düşünceye sahip olma	1	25,0
	Çalışanın farklı alternatifler bulma çabasının işletme tarafından değer görmesi	1	25,0
	<b>Toplam</b>	<b>4</b>	<b>100,0</b>
<b>İyimserlik</b>	İşletmeyle ilgili olumlu duygu ve düşüncelere sahip olma	2	40,0
	Fedakarlık yapma	2	40,0
	İşletme amaçlarını daha kolay benimseme	1	20,0
	<b>Toplam</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>
<b>Psikolojik Dayanıklılık</b>	İşletmeye karşı olumlu duygu ve düşünce geliştirme	1	100,0
	<b>Toplam</b>	<b>1</b>	<b>100,0</b>

Tablo 27’de gösterilen çalışanların psikolojik sermayelerini güçlendirmeye ilişkin alınan yönetici görüşlerinde başta yer alan cevaplar, kişisel gelişim ve işbaşı eğitimleri ile çalışanların önerilerini dikkate alma ve onlara geribildirim sunma şeklindedir. Ayrıca, eleştirilerde yapıcı olma, çalışanları motive etme ve işe uygun çalışan seçimi, dikkat çeken diğer önerilerdir.

**Tablo 27**  
**Psikolojik Sermayeyi Güçlendirmeye İlişkin Yönetici Görüşlerinde Öne Çıkan**  
**Temalar ve Sıklıkları**

<b>Öne Çıkan Temalar</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kişisel gelişim ve işbaşı eğitimleri verme	5	27,8
Çalışanların önerilerini dikkate alma ve geribildirim sunma	4	22,1
Eleştirilerde yapıcı olma	2	11,1
Doğru çalışanı doğru işe yerleştirme	2	11,1
Motivasyon sağlama	2	11,1
Çalışanlarla içten samimiyet kurma	1	5,6
Ekip ruhu oluşturma	1	5,6
Fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi	1	5,6
<b>Toplam</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

Tablo 28’de çalışanların beş faktör kişilik boyutlarının işe ve işletmeye katkılarına/etkilerine ilişkin yönetici görüşleri yer almaktadır. Dışadönüklük ile ilgili alınan 23 cevabın yarısından fazlası müşteriyle etkin iletişim ve ikna ile hedeflere ulaşma şeklinde işe ve işletmeye katkı olarak yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Ayrıca, dışadönük çalışanların çevrelerine pozitif enerji yaydıkları, çalışma arkadaşlarına örnek oldukları ve onları motive ettikleri ön plana çıkan diğer katkılar arasındadır.

Özdisiplin ile ilgili cevaplarda işin doğru ve zamanında yapılmasını sağlama, işe ve işletmeye katkı sunan en önemli husus olarak belirtilmiştir. Bununla birlikte, hatalarda azalma, iş verimini ve performansını yükseltme, hedeflere ulaşmayı kolaylaştırma ile diğer çalışanlara örnek olma, ön plana çıkan diğer katkılar arasında yer almaktadır.

Uyumluluk boyutunda ise işletmenin amacına ulaşmasını sağlama, başta gelen katkı olarak belirtilmiştir. Diğer önemli katkılar ise, çalışma arkadaşlarına yardımcı olma ve örnek olma, uzlaşmacı rol oynama ve ekip olmaya katkı verme şeklinde sıralanmaktadır.

Yöneticilere göre nevrotik çalışanlar çalışma arkadaşlarıyla çatışabilmekte; kendilerini kontrol etmede güçlük çekmekte; performanslarında istikrarsız olabilmektedirler. Bu özellikteki çalışanlar iş değiştirme olasılığı yüksek kişiler olup, buldukları işletmeye ve işe olumsuz yaklaşabilmekte; stresle başa çıkamamakta ve kendilerini güvensiz hissedebilmektedirler.

Deneyime açıklık ile ilgili verilen yedi cevabın beşi, yeni yöntemler ve fikirler bulmanın işe ve işletmeye sunulan en önemli katkı olduğu yönündedir.

Görüşmede kişilik özelliklerindeki farklılığın işletmede yaratabileceği olası sorunlarda yöneticilerin davranış biçimlerinin ne olduğu veya olabileceği de sorulmuştur. Yöneticiler ortak görüş olarak böyle durumlarda çalışanlarla bire bir görüştiklerini, sorunun nedenini anlamaya çalıştıklarını, gerekli uyarıları yaptıklarını ancak sorunun çözülmemesi durumunda Genel Müdür ile sorunu paylaştıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 28**  
**Çalışanların Beş Faktör Kişilik Boyutlarının İşe ve İşletmeye**  
**Katkılarına/Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşlerinde Öne Çıkan Temalar ve**  
**Sıklıkları**

Beş Faktör Kişilik Boyutları	Öne Çıkan Temalar	n	%
Dışadönüklük	Müşteriyle etkin iletişim ve ikna	6	26,1
	Hedeflere ulaşma	6	26,1
	Çevrelerine pozitif enerji yayma	3	13,1
	Çalışma arkadaşlarına örnek olma ve onları motive etme	3	13,1
	Müşterinin sevgi ve takdirini kazanma	2	8,7
	Yöneticilere kolaylık sağlama	1	4,3
	İşini heyecanla yapma	1	4,3
	Kurum imajına olumlu etki	1	4,3
	<b>Toplam</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>
Özdisiplin	İşin doğru ve zamanında yapılmasını sağlama	8	38,1
	Hatalarda azalma	2	9,5
	Bölüm ve işletme hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırma	2	9,5
	İş verimini yükseltme	2	9,5
	İş performansını yükseltme	2	9,5
	Diğer çalışanlara örnek olma	2	9,5
	Yetki devri	1	4,8
	İşletmenin çalışana güven duyması	1	4,8
	Müşterinin güvenini kazanma	1	4,8
	<b>Toplam</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>
Uyumluluk	İşletmenin amacına ulaşmasını sağlama	4	20,0
	Çalışma arkadaşlarına yardımcı olma	3	15,0
	Diğer çalışanlara örnek olma	3	15,0
	Uzlaşmacı rol oynama	3	15,0
	Ekip olmaya katkı	3	15,0
	Kurallara uyma	2	10,0
	İş performansına katkı	1	5,0

**Tablo 28'in Devamı**

	Sıkıntıların üstesinden daha kolay gelme	1	5,0
	<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>
<b>Nevrotiklik</b>	Çalışma arkadaşlarıyla çatışma	5	21,7
	Kendini kontrol etmede zorluk	5	21,7
	Performansta istikrarsızlık	4	17,4
	İşte istikrarsızlık	3	13,1
	İşe ve işletmeye olumsuz bakış açısı	2	8,7
	Stresle başa çıkamama	2	8,7
	Kendini güvensiz hissetme	2	8,7
	<b>Toplam</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>
<b>Deneyime Açıklık</b>	Yeni yöntemler ve fikirler bulma	5	71,4
	Çalışanın yenilikçi fikirlerinin yöneticiyi ve çalışma arkadaşlarını motive etmesi	1	14,3
	Çalışanların sundukları çözümlerin müşteriye olumlu yansımaları	1	14,3
	<b>Toplam</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>

Çalışanların beş faktör kişilik boyutlarının örgütsel bağlılıklarına etkilerine ilişkin yönetici görüşleri Tablo 29'da gösterilmiştir. Yöneticilerin görüşleri ışığında, dışadönüklüğün örgütsel bağlılığa etkisi ile ilgili verilen altı cevabın beşi, çalışanın pozitifliğini işe ve işletmeye yansıtması şeklinde ortaya çıkmıştır.

Özdisiplinin örgütsel bağlılığa etkisinde yöneticiler işi ve işletmeyi önemseme ve sahiplenmenin en önemli husus olduğunu belirtmişlerdir. Bağlılığı etkileyen diğer unsurlar ise, hata yapmama ve yaptığı işe özen gösterme, işletmenin amacına en iyi şekilde hizmet etme duygusunu taşıma ve işletmenin çalışanı takdir etmesi şeklinde sıralanmıştır.

İşletmenin amaçlarını ve değerlerini benimseme, işbirliği yaratma ve daha çok fedakarlık yapma, uyumluluğun örgütsel bağlılığa etkisinde yöneticilerin belirttikleri önde gelen hususlardır.

Nevrotikliğin örgütsel bağlılığa etkisini yöneticiler, çalışanların iş ortamının huzurunu bozmaları ve istikrarlı çalışmamaları şeklinde öncelikli olarak ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, bu özellikteki çalışanların, işletmeden her an ayrılma ihtimali olduğunu da belirtmişlerdir.

Deneyime açıklığın örgütsel bağlılığa etkisinde yeni fikirleri işletme içinde kullanma isteği ile sunulan önerilerin işletme tarafından değer görmesi ve bunun çalışanda

yarattığı olumlu duygunun önemli rol oynadığı görülmektedir. Öte yandan, yöneticiler bu özellikteki çalışanların işletme dışında farklı iş alternatiflerini araştırabileceklerine, bunun da işletmede kalma yönünde olumsuz bir etkiye neden olabileceğine dikkat çekmişlerdir.

Yöneticiler farklı kişilik özelliklerinin bağlılığı etkileyebileceğini, bu farklılıkların doğal olabileceğini ve dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin de farklılaşabileceğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte, önemli olan hususun bu kişilik özelliklerinin farklılığına rağmen, çalışanları bir arada tutup işletmenin amaçları doğrultusunda işlerini yapmaları olduğunu da vurgulamışlardır.

**Tablo 29**  
**Çalışanların Beş Faktör Kişilik Boyutlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşlerinde Öne Çıkan Temalar ve Sıklıkları**

Beş Faktör Kişilik Boyutları	Öne Çıkan Temalar	n	%
Dışadönüklük	Çalışanın pozitifliğini işe ve işletmeye yansıtması	5	83,3
	Müşteri takdiri gören çalışanın işletmede hissedeceği değer	1	16,7
	<b>Toplam</b>	<b>6</b>	<b>100,0</b>
Özdisiplin	İşi ve işletmeyi önemseme ve sahiplenme	3	33,4
	Hata yapmama ve yaptığı işe özen gösterme	2	22,2
	İşletmenin amacına en iyi şekilde hizmet etme duygusunu taşıma	2	22,2
	İşletmenin çalışanı takdir etmesi	2	22,2
	<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>100,0</b>
Uyumluluk	İşletmenin amaçlarını ve değerlerini benimseme	4	28,6
	İşbirliği yaratma	3	21,4
	Daha çok fedakarlık yapma	3	21,4
	Olumlu olma	2	14,4
	Uzlaşmacı rol oynama	1	7,1
	Yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından sevilme	1	7,1
	<b>Toplam</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>
Nevrotiklik	İş ortamının huzurunu bozma	2	40,0
	İstikrarlı çalışmama	2	40,0
	Her an ayrılma ihtimali	1	20,0
	<b>Toplam</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>
Deneyime Açıklık	Yeni fikirleri işletme içinde kullanma isteği	3	42,8
	Sunulan önerilerin işletme tarafından değer görmesi ve bunun çalışanda yarattığı olumlu duygu	3	42,8
	Yeni iş alternatifleri bulmaya açık olma	1	14,4
	<b>Toplam</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>



Tablo 30, çalışanların genel olarak örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörleri göstermektedir. Yöneticiler, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen en önemli hususun maaş ve sosyal haklar olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte, mecburiyet ikinci sırada yer alırken, yöneticiler ardından Hatay'ın konumuna vurgu yapmışlardır. Son birkaç yıldır bölgede yaşanan siyasi ve ekonomik sorunların bu hususu öne çıkardığı söylenebilir.

Her ne kadar cevaplar içinde küçük bir orana sahip olsa da, aynı aileden çalışan sayısı farklı bir husus olarak dikkat çekmektedir. Bölgenin yaşadığı sorunlar ve iş imkanlarının kısıtlı olması, aynı aileden birkaç kişinin işletmede birlikte çalışmasını gerekli kılmaktadır. Yöneticilere göre bu faktörün hem olumlu hem olumsuz etkisi olmakta; birlikte çalışan aile bireyleri işletmeye olumlu veya olumsuz duygu ve düşünce geliştirmede birbirlerini etkilemektedir. Böylece işletmeden ayrılma veya işletmede kalma kararı bu etki altında şekillenmektedir.

Bağlılığı etkileyen diğer faktörler ise şunlardır: Farklı iş alternatifleri, gönül borcu, işletme için çok emek harcamış olma, uzun süreli çalışma, kendini işletmenin bir parçası görme, isteyerek çalışma, işin çalışanın beklentilerine cevap vermemesi, çalışana yatırım yapma, fedakarlık yapma, informel bilgi akışının kontrol edilememesi, yönetici-çalışan ilişkilerinin samimi olmaması ve işletmenin kente uzaklığı. Görüldüğü üzere, bu faktörlerin bazıları örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilerken, bazıları ise olumsuz yönde etki edebilmektedir.

Tablo 30

**Çalışanların Genel Olarak Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Etkileyen Faktörlere İlişkin Yönetici Görüşlerinde Öne Çıkan Temalar ve Sıklıkları**

<b>Öne Çıkan Temalar</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Maaş ve sosyal haklar	23	27,4
Mecburiyet	8	9,5
Hatay'ın konumu	7	8,3
Farklı iş alternatifleri	7	8,3
Gönül borcu	6	7,1
İşletme için çok emek harcamış olma	5	5,9
Uzun süreli çalışma	4	4,8
Kendini işletmenin bir parçası görme	4	4,8
İsteyerek çalışma	4	4,8
İşin çalışanın beklentilerine cevap vermemesi	4	4,8
Çalışana yatırım yapma	3	3,6
Fedakarlık yapma	2	2,4
İnformel bilgi akışının kontrol edilememesi	2	2,4
Yönetici-çalışan ilişkilerinin samimi olmaması	2	2,4
İşletmenin kente uzak olması	2	2,4
Aynı aileden çalışan sayısı	1	1,1
<b>Toplam</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

Çalışanlarda örgütsel bağlılık yaratmada çözümlere ilişkin yönetici görüşleri ise Tablo 31'de yer almaktadır. Yöneticilerin örgütsel bağlılık yaratmada belirttikleri ilk üç öneri, maaş ve sosyal haklarda titizlik, çalışanlarla sıcak ilişkiler kurma ve adil davranma şeklindedir. İzleyen iki önerinin çalışanlarla fikir alışverişi ve öneri sisteminin kurulması olduğu görülmektedir. Ardından aynı frekansa sahip olan faktörler, yöneticiler arası iletişim, ödüllendirme sistemi, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, çalışan memnuniyet anketinin değerlendirilmesi ve sosyal etkinlikler şeklinde sıralanmıştır. Son üç öneri ise doğru çalışanı doğru işe yerleştirme, mesleki konularda eğitim verme ve mesai saatlerine uyma şeklinde belirtilmiştir.

**Tablo 31**  
**Çalışanlarda Örgütsel Bağlılık Yaratmada Çözümlere İlişkin Yönetici**  
**Görüşlerinde Öne Çıkan Temalar ve Sıklıkları**

<b>Öne Çıkan Temalar</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Maaş ve sosyal haklarda titizlik	8	22,2
Çalışanlarla sıcak ilişkiler kurma	5	13,7
Adil davranma	4	11,1
Çalışanlarla fikir alışverişi	3	8,3
Öneri sisteminin kurulması	3	8,3
Yöneticiler arası iletişim	2	5,6
Ödüllendirme sistemi	2	5,6
İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları	2	5,6
Çalışan memnuniyet anketinin değerlendirilmesi	2	5,6
Sosyal etkinlikler	2	5,6
Doğru çalışanı doğru işe yerleştirme	1	2,8
Mesleki konularda eğitim verme	1	2,8
Mesai saatlerine uyma	1	2,8
<b>Toplam</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

## SONUÇ

Örgütsel davranış alanının yeni konularından psikolojik sermaye, henüz üzerinde çok sayıda araştırmanın yapılmadığı bir kavramdır. Örgütsel bağlılık ile ilişkisi, halen çalışılan güncel bir konu olarak değerlendirilmektedir. Uzun yıllar psikolojinin negatife yönelik çalışmalarından sonra pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış ve psikolojik sermaye konularının bilimsel çalışmalara referans olması, bu kavramların hızla dikkat çekmesini sağlamıştır. Kuramsal çerçevede geliştirilen bu kavramlar, ampirik çalışmaların bulgularıyla desteklenerek araştırmacılara önemli tartışma ve katkı alanı sağlamıştır.

Çalışanların pozitif yönlerine odaklanarak bu yönlerinin geliştirilmesine yönelik psikolojik sermaye ve bileşenleri, çalışanların ve örgütlerin performansına etkide önemli rol oynamaktadır. Çalışmalar, bu etki alanlarından bir diğerinin de çalışanların örgütsel bağlılıkları olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışanların psikolojik sermayelerinin yanı sıra, kişilik özellikleri de örgütsel bağlılıkta önemli bir etkiye sahiptir. Bu konuda yapılan araştırmaların söz konusu etkiyi doğruladığı görülmektedir. Alanda yaygın olarak kullanılan ve evrenselliği kabul edilen Beş Faktör Kişilik Modeli, araştırmamızda da yararlanılan model olmuştur. Bu çerçevede kişilik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, çeşitli araştırmalar tarafından ortaya konmuştur.

Kişilik özelliklerinin psikolojik sermaye ile ilişkisi de literatürde çalışmalara konu olmuştur. Kişilik özelliklerinin nispeten daha sabit, buna karşılık psikolojik sermayenin durum temelli ve geliştirilebilir olduğu, çoğu araştırmacı tarafından belirtilmektedir. Ancak bu iki kavram arasındaki ilişkiler az sayıda araştırma tarafından ortaya konmuştur. Bu kavramlardan hangisinin diğerini etkilediği konusunda net ve ortak bir görüş birliği olmadığı görülmektedir.

Bu çerçevede araştırmada psikolojik sermaye ve kişilik özellikleri ilişkisi araştırılmış ve literatürde yer alan bulgulara paralel sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik sermaye ile kişilik özelliklerinden özdisiplin, uyumluluk ve deneyime açıklık arasında aynı yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, çalışanların psikolojik sermayeleri ile dikkatli, titiz, sorumluluk sahibi, güvenilir, yardımsever,

meraklı, hayal gücü yüksek ve yaratıcı olma arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Psikolojik sermaye ile nevrotik kişilik özelliği arasında, literatürdeki bulgulara uygun olarak ters yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Nevrotiklik düzeyi yüksek olan, örneğin, endişeli, depresif, öfkeli, gergin ve huzursuz çalışanların psikolojik sermaye düzeyi düşük olmaktadır.

Araştırma bulgularında, beklenenin tersine, psikolojik sermaye ile dışadönüklük arasında ters yönde ve anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Çalışanların psikolojik sermaye düzeyi ortalamaları ile dışadönüklük ortalamaları 5 üzerinden karşılaştırıldığında, psikolojik sermaye düzeyinin dışadönüklüğe göre daha yüksek olduğu görülmekte olup, dolayısıyla elde edilen sonuca bu durumun neden olabileceği söylenebilir.

Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada, her üç alt bileşenine olumlu yönde etkisi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, psikolojik sermayenin, çalışanların örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarının önemli bir belirleyicisi olduğu söylenebilir. Çalışanların pozitif psikolojik durumlarındaki gelişme, örgüte bağlılıklarını doğrudan etkilemektedir. Gelişme ne kadar olumlu yönde olursa, her üç bağlılık türü de aynı yönde artmaktadır. Bu bağlamda, işletme yöneticilerinin, çalışanların psikolojik sermayelerini dikkate almalarının ne kadar önemli olduğu da ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde örgüte bağlılık düzeyi artan çalışan, daha verimli ve etkin konumda çalışmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer husus, çalışanların kişilik özellikleridir. Beş Faktör Kişilik Modeli çerçevesinde ele alınan kişilik özelliklerinin tümünün örgütsel bağlılığı aynı yönde ve anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir. Bulgular içinde beklenenden farklı olarak nevrotikliğin, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemesi dikkat çekmektedir. Bu sonucun olası nedenlerinden biri, çalışanın bu özelliğinin farkında olarak başka iş bulamayacağı kaygısı ile işletmeden ayrılmak istememesi olarak düşünülebilir. Bir diğer neden de, genel olarak çevrelerine karşı güvensiz olan bu çalışanların, dışarının belirsizliğine karşı kendilerini daha korunaklı bir yapı olarak gördükleri mevcut işletmede güvende tutma duygu ve düşüncesi olabilir.

Araştırma bulguları ışığında belirtmek gerekirse, çalışanların psikolojik sermayelerinin geliştirilmesi, işletme yönetimleri açısından önemli bir konudur. Çünkü psikolojik sermaye geliştikçe, çalışanlar örgütte kendilerini daha değerli görmekte; örgüte bağlılıkları da o düzeyde artmaktadır. Bir diğer konu ise, farklı kişilik özelliklerinin örgüte bağlılıkta yarattığı etkidir. Bu bağlamda yöneticiler, çalışanların kişilik özelliklerini bilmek, buna göre onları motive etmek ve işe yönlendirmek durumundadırlar. Yalnız insan kaynakları yöneticilerinin değil, tüm yöneticilerin bu konuda gerekli duyarlılığı göstermeleri, gerektiğinde bu konularda eğitilmeleri, işletme yönetimleri açısından üzerinde önemle durulması gereken çalışmalardır.

Çalışmanın nitel araştırma bulguları, araştırma konusu işletmenin yöneticilerinin, çalışanların psikolojik sermaye ve kişilik özellikleri ve bunların örgütsel bağlılığa etkileri, işe ve işletmeye katkıları/etkileri konularında farkındalıklarının olduğunu, ancak kavramlara ilişkin daha geniş bir perspektife sahip olmalarının önemli bir çalışma alanı olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Nitel araştırma kapsamında yöneticilerle yapılan görüşmelerde, çalışanların psikolojik sermayelerinin düzeyi ne denli yüksek olursa işe ve işletmeye katkılarının da o ölçüde arttığına inandıkları görülmektedir. Yöneticiler, bu şekilde çalışanların performanslarının, iş verimlerinin artacağını, daha planlı çalışabileceklerini, sorun çözme yaklaşımlarının gelişeceğini, pozitif olmalarının örgüte yayılarak tüm örgütte olumlu bir havanın yaratılabileceğini düşünmektedirler.

Aynı şekilde yöneticiler, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin yükselmesinin, örgütsel bağlılık düzeylerini arttıracığına inanmaktadırlar. Yöneticilere göre, çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin bu özelliği dolayısıyla çalışanları takdir etmesi, çalışanın bu özelliği aracılığıyla işletmeye sunduğu katkı dolayısıyla kendini değerli hissetmesi, işletmeye karşı olumlu duygu ve düşünceler içine girmesini sağlayarak bağlılıklarını da arttıracaktır.

Gerek işe ve işletmeye katkıları gerekse örgüte bağlılıkları açısından çalışanların psikolojik sermayelerinin güçlendirilmesi gerektiğine inanan yöneticilere göre, bu amaçla, çalışanlara kişisel gelişim ve işbaşı eğitimleri verilmesi, onların önerilerinin dikkate alınması ve kendilerine geribildirimde bulunulması, motivasyonlarının

sağlanması, eleştirilerde yapıcı olunması ve işe uygun çalışan seçilmesi, üzerinde önemle durulması gereken başlıca konulardır.

Yöneticilerin değerlendirmeleri ışığında çalışanların kişilik özelliklerinin, işe ve işletmeye katkıları/etkileri olacağı yönünde bir düşüncenin var olduğu görülmektedir. Örneğin, dışadönük çalışanlar çevrelerine pozitif enerji yaymakta; arkadaşlarına örnek olmakta ve onları motive etmektedirler. Ayrıca beyaz yakalı dışadönük çalışanlar, müşterilerle etkin iletişim kurabilmekte ve onları ikna etmede daha başarılı olabilmektedirler. Aynı şekilde, özdisiplini yüksek çalışanlar, işin doğru ve zamanında yapılmasını sağlamakta; daha az hata yapmakta; iş verimlerini ve bireysel performanslarını yükseltmekte; işletmede hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadırlar.

Uyumlu çalışanlar işletmenin amaçlarına ulaşmasında ve işletmede uzlaşmacı rol oynamakta; ekip olmaya katkı vermekte; işletmede dayanışmayı sağlamaktadırlar. Deneyime açık çalışanlar ise işe ve işletmeye yeni yöntemler ve fikirler bulma şeklinde katkı vermektedirler.

Öte yandan, çalışanların nevroz düzeyleri yükseldikçe, çalışma arkadaşlarıyla çatışma yaşamakta; kendilerini kontrol etmede zorluk çekmekte; daha istikrarsız performans sergilemekte; ekip içinde daha uyumsuz hareket etmektedirler.

Görüşme sonuçlarına göre yöneticilerin, çalışanların kişilik özelliklerinin olumlu olmasının, örgütsel bağlılık düzeylerini de etkilediğine inandıkları görülmektedir. Kişilik özellikleri olumlu olan çalışanlar, işi ve işletmeyi sahiplenmekte; işletmenin amaçlarını ve değerlerini benimsemekte; yeni fikirleri işletmede kullanma isteği duymakta; huzurlu bir şekilde işlerini yapabilmekte; pozitifliklerini işlerine ve işletmeye yansıtabilmektedirler.

Bu çerçevede farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini geliştirmek üzere yöneticilerin iletişim, çatışma yönetimi, stres yönetimi gibi konularda bilgilenmeleri ve eğitilmeleri, bu konularda becerilerini geliştirmeleri, işletme yönetimleri açısından önem taşımaktadır.

Bununla birlikte, olumlu düzeydeki kişilik özelliklerinin katkılarının bilincinde olan yöneticilerin, farklı özelliklere sahip kişilerle karşılaştıklarında doğru hareket tarzlarını uygulamaları konusunda eğitilmeleri de büyük önem taşımaktadır. Çünkü söz konusu

işletmede yöneticiler, genellikle bu konularda bir sorunla karşılaştıklarında önce çalışanla görüşme, sonuç alamadıklarında uyarıda bulunma ve genel müdüre durumu bildirme şeklinde bir yol izlemektedirler. Oysa sorunu ilk gözlemledikleri andan itibaren izlemeleri, farklılıkları yönetmeleri, çalışan ile iletişim kurarak söz konusu özelliği olumlu yöne kanalize etmeleri daha doğru olacaktır.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörler olarak yöneticiler öncelikle maaş ve sosyal hakları belirtmektedirler. İlin içinde bulunduğu olumsuz ekonomik koşulların ve çalışanların işletmedeki varlıklarını mecburiyet olarak görmelerinin de etkili faktörlerin başında geldiği görülmektedir. Araştırma konusu işletmenin imalatçı olduğu ve çalışanlarının büyük oranda mavi yakalı olduğu düşünüldüğünde, örgüte bağlılıklarında söz konusu faktörlerin etkisinin doğal olduğu ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler, bu konuda maaş ve sosyal haklarda titizlik göstermenin, adil davranmanın ve çalışanlarla sıcak ilişkiler kurmanın önemine vurgu yapmışlardır. Nitekim örgütsel bağlılık literatürü de bu yönde önerileri işletmelere sunan çok sayıda araştırmaya yer vermektedir.

Nicel ve nitel araştırma bulguları göstermektedir ki, çalışanların psikolojik sermayelerinin güçlendirilmesi, işletme yönetimi açısından önemli bir çalışma alanı olmaktadır. Bu özellikleri geliştikçe çalışanların doğrudan ve/veya iş deneyimleri aracılığıyla örgütsel bağlılık düzeyleri de yükselmektedir. Dolayısıyla, çalışanların eğitimi, kişisel gelişimlerine olanak sağlanması veya desteklenmesi, öneri sistemleri kurulması, gerçekçi şekilde belirlenen performanslarına ilişkin geribildirimlerin sağlanması ve yönetim tarafından destek görmeleri, büyük önem taşımaktadır.

Aynı şekilde kişilik özelliklerinin de örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır. Farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanların, işletmenin ortak amaç ve hedeflerine ulaşmaları için yönetim, bu farklılıklarının önemini fark etmeli, yöneticiler çalışanlarıyla daha yakın iletişime girmeli, birlikte çalıştıkları kişilerin davranışlarını izlemeli, elde ettikleri bilgiler ışığında onları yönetmelidirler. Ancak bunun için de, üst yönetimler, yöneticilerin bu konularda bilgi ve becerilerini geliştirmelerini sağlayacak eğitimleri de planlamalı ve uygulamalıdır. Ayrıca, kişilik envanterleri gibi araçları kullanarak, yöneticilerin, çalışan adayını işe almadan önce kişilik özellikleri hakkında bilgi sahibi olarak süreci yönetmeleri, adaydan beklentilerini ve adayın da işletmenin



ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılayabileceğini ve olası olumsuzlukları önceden görerek daha objektif karar vermeleri, bir öneri olarak değerlendirilmelidir.

Bu bağlamda psikolojik sermaye, kişilik ve örgütsel bağlılık ilişkileri ile ilgili araştırmaların farklı sektörlerde ve hem beyaz yakalı hem de mavi yakalı çalışanları kapsayacak şekilde gerçekleştirilmesi, bilimsel alana ve uygulamaya önemli katkılar sağlayacaktır.

Araştırmanın kısıtları dikkate alınarak, bu konularda kavramların alt bileşenleriyle ele alınması, farklı sektörler ve işletmeler ile daha geniş örneklemlerle çalışılarak genelleme yapılabilecek örnekleme yöntemleri kullanılması ve sonuçların değerlendirilmesi, literatüre önemli bir katkı olarak görülmektedir. Ancak, nicel araştırmaların yanı sıra, nitel araştırmaların da önemli bilimsel bilgiler sağladığı dikkate alınarak, yöneticiler ve çalışanlar düzeyinde odak grup çalışmaları ile bu araştırmaların yürütülmesi ayrı bir önem taşımaktadır.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- BURGER, J. M. (2006). *Kişilik*. İ. D. Erguvan Sarıoğlu (çev.). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- COSTA, P.T. ve McCrae, R.R. (1992). *Professional manual for the NEO PI-R*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- CÜCELOĞLU, D. (2012). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*. 25. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- EREN, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 12. Basım. İstanbul: Beta.
- EWEN, R. B. (2003). *An introduction to theories of personality*. Sixth Edition. Lawrence Erlbaum Associates, London.
- FROMM, E. (1996). *Özgürlükten Kaçış*. Ş. Yeğin (çev.). 3. Basım. İstanbul: Payel Yayınları.
- HEFFERON, K. ve Boniwell, I. (2014). *Pozitif Psikoloji Kuram, Araştırma ve Uygulamalar*. 1. Basımdan Çeviri. T. Doğan (çev. ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- HOGAN, R. (2009). *Kişilik ve Kurumların Kaderi*. S. Y. Kölay (çev.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- KOÇEL, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. 13. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- KONDALKAR, V. G. (2007). *Organizational Behaviour*. New Age International Publishers.
- LUTHANS, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. USA: Oxford University Press.
- MEYDAN, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- MEYER, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Sage Publications, Inc.
- MORGAN, C. F. (2011). *Psikolojiye Giriş*. S. Karakaş ve R. Eski (Ed.). 19. Basım. Konya: Eğitim Akademi.

- MOWDAY, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- ÖZEN KUTANİS, R. (2009). *Örgütlerde Davranış Bilimleri (Ders Notları)*. 4. Basım. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- PERRON, R. (2003). *Neden Psikanaliz?*. A. Tümertekin (çev.). İstanbul: İthaki Yayınları.
- PLOTNİK, R. (2009). *Psikolojiye Giriş*. T. Geniş (çev.). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- RANGANAYAKULU, K. C. S. (2005). *Organisational Behaviour*. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors.
- ROBBINS, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. 14. Basımdan Çeviri. İ. Erdem (çev. ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- RYCKMAN, R. M. (2008). *Theories of Personality*. Ninth Edition. Thomson Wadsworth, USA.
- SARGUT, A. S. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. 3. Basım. Ankara: İmge Kitabevi.
- SCHULTZ, D. P. ve Schultz, S. E. (2009). *Theories of Personality*. Ninth Edition. Wadsworth Cengage Learning, USA.
- ŞİMŞEK, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- TUTAR, H. (2013). *İşletme&Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- USAL, A. ve Aslan, Z. (1995). *Davranış Bilimleri*. İzmir: Barış Yayınları.
- YANBASTI, G. (1996). *Kişilik Kuramları*. 2. Basım. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.
- YAZGAN İNANÇ, B. ve Yerlikaya, E. E. (2013). *Kişilik Kuramları*. 7. Basım. Ankara: Pegem Akademi.
- YOUNG, T. E. (2006). *Comprehensive Examination: Capella University*. Universe.
- ZEL, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. 3. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

## *Sürekli Yayınlar*

- AGARWALA, T., Arizkuren-Eleta, A., Del Castillo, E., Muniz-Ferrer, M. ve Gartzia, L. (2014). Influence of managerial support on work-life conflict and organizational commitment: an international comparison for India, Peru and Spain. *The International Journal of Human Resource Management*. 25(10), 1460-1483.
- AHMADI, A. A., Shahbazi, M. ve Hashemian, N. (2015). Relationship of Psychological Capital and Organizational Commitment of Employees in Payame Noor University. *International Journal of Review in Life Sciences*. 5(1), 868-874.
- AHMADI, S. A., Ardi, S. Z., Zare, R. ve Fathizadel, A. R. (2012). Effect of personality characteristic on organizational commitment and job performance. *Journal of American Science*. 8(1), 321-326.
- ALAM, A. ve Ramay, M. I. (2012). Antecedents of organizational commitment of banking sector employees in Pakistan. *Serbian Journal of Management*. 7(1), 89-102.
- ALAVI, M. ve Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*. 25(1), 107-136.
- ALLEN, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1-18.
- ALLEN, N. J. ve Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*. 49(3), 252-276.
- ANDERSON, C., Spataro, S. E. ve Flynn, F. J. (2008). Personality and organizational culture as determinants of influence. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93, No. 3, 702-710.
- ANGLE, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 26, 1-14.
- AVEY, J. B. (2014). The Left Side of Psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 21(2), 141-149.
- AVEY, J. B., Luthans, F. ve Jensen, S. M. (2009). Psychological Capital: A Positive Resource For Combating Employee Stress and Turnover. *Human Resource Management*. Vol. 48, No. 5, 677-693.

- AVEY, J. B., Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*. Vol. 36, No. 2, 430-452.
- AVEY, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. ve Mhatre, K. H. (2011). Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 22, No. 2, 127-152.
- AVEY, J. B., Wernsing, T. S. ve Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 44(1), 48-70.
- BAGRAIM, J. (2010). Multiple Affective Commitments and Salient Outcomes: The Improbable Case of Information Technology Knowledge Workers. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*. Vol. 13, Issue 2, 97-106.
- BARRICK, M. R. ve Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*. Vol. 44, Issue 1, 1-26.
- BARRICK, M. R., Mount, M. K. ve Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *International Journal of Selection and Assessment*. 9(1-2), 9-30.
- BASHIR, S. ve Ramay, M. I. (2008). Determinants of organizational commitment: a study of information technology professionals in Pakistan. *Journal of Behavioral and Applied Management*. 9(2), 226-238.
- BECKER, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*. Vol. 66, 32-40.
- BENET-MARTÍNEZ, V. ve John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 75, No. 3, 729-750.
- BİTMİŞ, M. G. ve Ergeneli, A. (2013). The Role of Psychological Capital and Trust in Individual Performance and Job Satisfaction Relationship: A Test of Multiple Mediation Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99. 173-179.
- BLAU, G. J. (1986). Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism. *Journal of Management*. Vol. 12, No. 4, 577-584.
- BRANDT, T., Gomes, J. F. ve Boyanova, D. (2011). Personality and psychological capital as indicators of future job success?. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*. 3, 263-289.

- BRUNETTO, Y., Teo, S. T., Shacklock, K. ve Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*. 22(4), 428-441.
- BRUNING, N. S. ve Snyder, R. A. (1983). Sex and position as predictors of organizational commitment. *Academy of Management Journal*. Vol. 26, No. 3, 485-491.
- CALDWELL, D. F., Chatman, J. A. ve O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 245-261.
- CAMERON, K. S. ve Caza, A. (2004). Introduction: Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*. Vol. 47, No. 6, 731-739.
- CHENG, S. Y. (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 25, No. 8, 1131-1148.
- CHUGHTAI, A. A. ve Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied H.R.M. Research*. Vol. 11, No. 1, 39-64.
- COHEN, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 13, No. 6, 539-558.
- COHEN, A. (2006). The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture. *Journal of Vocational Behavior*. 69(1), 105-118.
- COHEN, A. ve Lowenberg, G. (1990). A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis. *Human Relations*. 43(10), 1015-1050.
- COLE, K., Daly, A. ve Mak, A. (2009). Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital. *The Journal of Socio-Economics*. 38(3), 464-474.
- ÇALIK, M., Altunışık, R. ve Sütütemiz, N. (2013). Bütünleşik pazarlama iletişimi, marka performansı ve pazar performansı ilişkisinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 9(19), 137-161.
- ÇETİN, F. (2011). The effects of the organizational psychological capital on the attitudes of commitment and satisfaction: A public sample in Turkey. *European Journal of Social Sciences*. 21(3), 373-380.

- ÇETİN, F. ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*. 45(1), 121-137.
- ÇETİN, N. G. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *SDÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(5), 110-132.
- ÇÖL, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt. 19, Sayı 1, 291-306.
- DARBANYAN, M., Samavatyan, H., Oreyzi, H. R. ve Mousavirad, S.M. (2014). Simple and Multiple Relationships between the Five Factor Model of Personality and Organizational Commitment. *Advances in Natural and Applied Sciences*. 8(14), 12-17.
- DIRŽYTĖ, A., Patapas, A., Smalskys, V. ve Udavičiūtė, V. (2013). Relationship between Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Positive Psychological Capital in Lithuanian Organizations. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 4 No. 12, 115-122.
- DONALDSON, S. I. ve Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice*. 5(3), 177-191.
- EID, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C. ve Johnsen, B. H. (2012). Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions. *Safety Science* 50. 55-61.
- ETEBARIAN, A., Tavakoli, S. ve Abzari, M. (2012). The relationship between psychological capital and organizational commitment. *African Journal of Business Management*. Vol. 6(14), 5057-5060.
- FALKENBERG, J. (2003). Decreasing numbers at increasing levels: an investigation of the gender imbalance at NHH. *Gender, Work & Organization*. 10(2), 175-193.
- FELFE, J. ve Yan, W. H. (2009). The impact of workgroup commitment on organizational citizenship behaviour, absenteeism and turnover intention: the case of Germany and China. *Asia Pacific Business Review*. Vol. 15, No. 3, 433-450.
- FREDRICKSON, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*. Vol. 56, No. 3, 218-226.
- FREDRICKSON, B. L. (2003). The Value of Positive Emotions. *American Scientist*. Vol. 91, 330-335.

- FU, W. ve Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*. 124(2), 339-349.
- GABLE, S. L. ve Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology?. *Review of General Psychology*. Vol. 9, No. 2, 103-110.
- GAGNÉ, M., Chemolli, E., Forest, J. ve Koestner, R. (2008). A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation. *Psychologica Belgica*. 48-2&3, 219-241.
- GARLAND, B., Hogan, N. L., Kelley, T., Kim, B. ve Lambert, E. G. (2013). To be or not to be committed: The effects of continuance and affective commitment on absenteeism and turnover intent among private prison personnel. *Journal of Applied Security Research*. 8(1), 1-23.
- GÜL, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 2(1), 37-56.
- HAJLOO, N. (2013). Relationship Between Positive Psychological Capacities and Sense of Humour Among Female Teachers of Iran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 84. 93-96.
- HARRISON, D. A., Newman, D. A. ve Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*. Vol. 49, No. 2, 305-325.
- HASSAN, M. U., Bano, T., Shaukat, S. ve Nawaz, M. S. (2013). Antecedents of Organizational Commitment: A Case of Banking Sector of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*. 24(12), 1621-1628.
- HITOTSUYANAGI-HANSEL, A., Froese, F. J. ve Pak, Y. S. (2016). Lessening the divide in foreign subsidiaries: The influence of localization on the organizational commitment and turnover intention of host country nationals. *International Business Review*. 25, 569-578.
- HOOPER, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*. Vol. 6 Issue 1, 50-60.
- HURTZ, G. M. ve Donovan, J. J. (2000). Personality and Job Performance: The Big Five Revisited. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85, No. 6, 869-879.
- JOHN, O. P., Naumann, L. P. ve Soto, C. J. (2008). Paradigm Shift to the Integrative Big Five Trait Taxonomy. *Handbook of personality: Theory and research*. 3, 114-158.
- JUDGE, T. A., Heller, D. ve Mount, M. K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No. 3, 530-541.



- KANGARLOUEI, S. J., Shadkami, N. ve Motavassel, M. (2012). The Impact of Intellectual Capital, Social Capital and Psychological Capital on Competitive Advantage of Vehicle Industries in Tehran Stock Exchange (TSE). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 2, No. 1, 559-566.
- KHAN, M. R., Ziauddin, J. F., Jam, F. A. ve Ramay, M. I. (2010). The impacts of organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Sciences*. Vol. 15, No. 3, 292-298.
- KHOEINI, F. ve Attar, B. N. (2015). Personality characteristics and organizational commitment in Iranian employees. *International Journal of Scientific Reports*. 1(1), 61-64.
- KILIÇ, R. ve Bozkaya, E. (2014). Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 20, 153-178.
- KIM, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: a case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*. 14(3), 397-417.
- KIM, T. ve Chang, K. (2014). Turnover intentions and organizational citizenship behaviours in Korean firms: the interactional effects of organizational and occupational commitment. *Asia Pacific Business Review*. 20(1), 59-77.
- KOZAKO, I.N.A.M.F., Safin, S.Z. ve Rahim, A.R.A. (2013). The Relationship of Big Five Personality Traits on Counterproductive Work Behaviour among Hotel Employees: An Exploratory Study. *Procedia Economics and Finance* 7. 181-187.
- KUMAR, K. ve Bakhshi, A. (2010). The Five-factor Model of Personality and Organizational Commitment: Is There Any Relationship. *Humanity and Social Sciences Journal*. 5(1), 25-34.
- KUMAR, K., Bakhshi, A. ve Rani, E. (2009). Linking the Big Five Personality Domains to Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Psychological Studies*. Vol. 1, No. 2, 73-81.
- LATHER, A. S. ve Kaur, M. S. (2015). Psychological Capital as Predictor of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *The International Journal of Indian Psychology*. Vol. 2, Issue 4, 102-112.
- LIFENG, Z. (2007). Effects of Psychological Capital on Employees' Job Performance, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. *Acta Psychologica Sinica*. 39(2), 328-334.

- LUTHANS, B. C., Luthans, K. W. ve Avey, J. B. (2014). Building the Leaders of Tomorrow: The Development of Academic Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 21(2), 191-199.
- LUTHANS, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*. Vol. 16, No. 1, 57-72.
- LUTHANS, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior* 23. 695-706.
- LUTHANS, F. ve Avolio, B. J. (2009a). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior* 30. 291-307.
- LUTHANS, F. ve Avolio, B. J. (2009b). Inquiry Unplugged: Building on Hackman’s Potential Perils of POB. *Journal of Organizational Behavior* 30. 323-328.
- LUTHANS, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*. Vol. 33, No. 2, 143-160.
- LUTHANS, F. ve Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*. 33(3), 321-349.
- LUTHANS, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology* 60. 541-572.
- LUTHANS, F., Avey, J. B. ve Patera, J. L. (2008). Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy of Management Learning & Education*. Vol. 7, No. 2, 209-221.
- LUTHANS, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. ve Peterson, S. J. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 21, No. 1, 41-67.
- LUTHANS, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. ve Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior* 27. 387-393.
- LUTHANS, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. ve Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*. 1(2), 249-271.
- LUTHANS, F., Luthans, K. W. ve Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons* 47/1. 45-50.
- LUTHANS, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. ve Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior* 29. 219-238.

- MASTEN, A. S. (2001). Ordinary Magic Resilience Processes in Development. *American Psychologist*. 227-238.
- MATHIEU, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. Vol. 108, No. 2, 171-194.
- MAYER, J. D. (2007). Asserting the Definition of Personality. *The Online Newsletter for Personality Science*. Issue 1, 1-4.
- MCCRAE, R. R. ve Costa, P. T. (1997). Personality Trait Structure as a Human Universal. *American Psychologist*. 52(5), 509-516.
- MEYER, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 69, No. 3, 372-378.
- MEYER, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), 61-89.
- MEYER, J. P. ve Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*. 77(2), 323-337.
- MEYER, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78(4), 538-551.
- MEYER, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61(1), 20-52.
- MORROW, P. C. ve McElroy, J. C. (1986). On assessing measures of work commitment. *Journal of Organizational Behavior*. 7(2), 139-145.
- MOUNT, M. K., Barrick, M. R. ve Strauss, J. P. (1994). Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 79, No. 2, 272-280.
- MOWDAY, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14(2), 224-247.
- OCAK, M., Güler, M. ve Basım, H. N. (2016). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Tutumları Üzerine Etkisi: Bosnalı Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*. 1-18.

- ÖZEN KUTANİS, R. ve Oruç, E. (2014). Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme. *The Journal of Happiness & Well-Being*. 2(2), 145-159.
- ÖZEN KUTANİS, R. ve Yıldız, E. (2014). Pozitif Psikoloji İle Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. Cilt 5, Sayı 11, 135-154.
- PAUNONEN, S. V., Jackson, D. N., Trzebinski, J. ve Forsterling, F. (1992). Personality Structure Across Cultures: A Multimethod Evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 62, No. 3, 447-456.
- PENLEY, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 9(1), 43-59.
- PETERSON, S. J. ve Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*. 24(1), 26-31.
- PETERSON, S. J., Balthazard, P. A., Waldman, D. A. ve Thatcher, R. W. (2008). Neuroscientific Implications of Psychological Capital: Are the Brains of Optimistic, Hopeful, Confident, and Resilient Leaders Different?. *Organizational Dynamics*. Vol. 37, No. 4, 342-353.
- POWELL, D. M. ve Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 65. 157-177.
- PUNNETT, B. J., Greenidge, D. ve Ramsey, J. (2007). Job attitudes and absenteeism: A study in the English speaking Caribbean. *Journal of World Business*. 42(2), 214-227.
- RAGHUVVEER, R. G. (2011). The stalwarts: Harry Stack Sullivan. *AP J Psychol Med*. 12(2), 87-89.
- RECEPOĞLU, E., Kılınc, A. Ç., Şahin, F. ve Er, Emre (2013). Öğretim Elemanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. Vol. 8/6, 603-617.
- REICHERS, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*. 10(3), 465-476.
- REICHERS, A. E. (1986). Conflict and Organizational Commitments. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71, No. 3, 508-514.
- RITZER, G. ve Trice, H. M. (1969). An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. *Social Forces*. Vol. 47, No. 4, 475-478.

- RODWELL, J. ve Munro, L. (2013). Well-being, satisfaction and commitment: the substitutable nature of resources for maternity hospital nurses. *Journal of Advanced Nursing*. 69(10), 2218-2228.
- ROWOLD, J., Borgmann, L. ve Bormann, K. (2014). Which Leadership Constructs Are Important for Predicting Job Satisfaction, Affective Commitment, and Perceived Job Performance in Profit versus Nonprofit Organizations?. *Nonprofit Management and Leadership*. Vol. 25, No. 2, 147-164.
- RUNGRUANG, P. (2012). Antecedents Of Organizational Commitment Of Academics In Thailand: Qualitative Analysis. *Research Journal of Business Management*. 6(2), 40-51.
- SADEGHI, P. ve Yazdanbakhsh, K. (2014). The Relationship between the Big Five Personality Factors and the Willingness and Organizational Commitment of Teachers. *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology*. 2(5), 28-36.
- SAHOO, B. C. ve Sia, S. K. (2015). Psychological Capital and Organisational Commitment: Nature, Structure and Relationship in an Indian Sample. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*. 11(3), 230-244.
- SALGADO, J. F. (1997). The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*. 82(1), 30-43.
- SARITAŞ, M. (1997). Yönetimde Kişilik Faktörü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 3(4), 527-548.
- SAUCIER, G. ve Goldberg, L. R. (2001). Lexical Studies of Indigenous Personality Factors: Premises, Products, and Prospects. *Journal of Personality*. 69(6), 847-879.
- SAYDAN, R. ve Sütütemiz, N. (2009). Tüketici Etnosentrizmi Etkisini Ölçmede CETSCALE Ölçeği. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*. Cilt 46, Sayı 534, 77-91.
- SAYIN, A. ve Aslan, S. (2005). Duygudurum Bozuklukları İle Huy, Karakter ve Kişilik İlişkisi. *Türk Psikiyatri Dergisi*. 16(4), 276-283.
- SCHERMELLEH-ENGEL, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*. 8(2), 23-74.
- SCHMITT, D. P., Allik, J., McCrae, R. R. ve Benet-Martínez, V. (2007). The geographic distribution of Big Five personality traits patterns and profiles of human self-description across 56 nations. *Journal of cross-cultural psychology*. 38(2), 173-212.

- SELIGMAN, M. E. P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. *American Psychologist*. Vol. 55, No. 1, 5-14.
- SHAPIRA-LISHCHINSKY, O. ve Even-Zohar, S. (2011). Withdrawal behaviors syndrome: An ethical perspective. *Journal of Business Ethics*. 103(3), 429-451.
- SHARIFI, N. ve Shahtalebi, B. (2014). The Relationship Between Dimensions of Psychological Capital With Organizational Commitment Studied: Staffs of General Directorate of Education of Isfahan. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*. Vol. 3, No. 11a, 23-30.
- SHELDON, K. M. ve King, L. (2001). Why Positive Psychology Is Necessary. *American Psychologist*. Vol. 56, No. 3, 216-217.
- SIMONS, J.C. ve Buitendach, J.H. (2013). Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*. 39(2), 1-12.
- SOMER, O. (1998). Türkçe’de Kişilik Özelliği Tanımlayan Sıfatların Yapısı ve Beş Faktör Modeli. *Türk Psikoloji Dergisi*. 13(42), 17-32.
- SOMER, O. ve Goldberg, L. R. (1999). The Structure of Turkish Trait-Descriptive Adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*. 76(3), 431-450.
- SUSANTY, A. ve Miradipta, R. (2013). Employee’s Job Performance: The Effect of Attitude toward Works, Organizational Commitment, and Job Satisfaction. *Jurnal Teknik Industri*. Vol. 15, No. 1, 13-24.
- SÜMER, N., Lajunen, T. ve Özkan, T. (2005). Big five personality traits as the distal predictors of road accident. *Traffic and transport psychology: Theory and application*. 215-227.
- TAGHINEZHAD, F., Safavi, M., Raiesifar, A. ve Yahyavi, S. H. (2015). Antecedents of organizational citizenship behavior among Iranian nurses: a multicenter study. *BMC Research Notes*. 8(1), 1-8.
- TANRIVERDİ, H. (2012). Kişilik Özelliklerinin İş Değerlerine ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 16(2), 189-210.
- THANACOODY, P. R., Newman, A. ve Fuchs, S. (2014). Affective commitment and turnover intentions among healthcare professionals: The role of emotional exhaustion and disengagement. *The International Journal of Human Resource Management*. 25(13), 1841-1857.
- TOLENTINO, R. C. (2013). Organizational commitment and job performance of the academic and administrative personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management*. Vol. 15, No.1, 51-59.

- TOTAWAR, A. K. ve Nambudiri, R. (2014). How does Organizational Justice influence Job Satisfaction and Organizational Commitment? Explaining with Psychological Capital. *Vikalpa*. Vol. 39, No. 2, 83-97.
- TRIANDIS, H. C. ve Suh, E. M. (2002). Cultural Influences on Personality. *Annual Review Psychology*. 53, 133-160.
- TU, Q., Rangunathan, B. ve Rangunathan, T. S. (2001). A path analytic study of the antecedents of organizational commitment of IS managers. *Information Resources Management Journal*. 14(3), 27-36.
- TURUNEN, T. (2014). Lack of Commitment? Work Orientations of Finnish Employees in a European Comparison. *Nordic Journal of Working Life Studies*. Vol. 4, No. 2, 65-83.
- WANG, M. ve Erdheim, J. (2007). Does the five-factor model of personality relate to goal orientation?. *Personality and Individual Differences*. 43(6), 1493-1505.
- WASTI, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 76(3), 303-321.
- WAYNE, J. H., Musisca, N. ve Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*. 64, 108-130.
- WEIBO, Z., Kaur, S. ve Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management*. 4(1), 12-20.
- WONG, C. A. ve Laschinger, H. K. S. (2015). The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*. 52(12), 1824-1833.
- WRIGHT, T. A. (2003). Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior* 24. 437-442.
- YANG, K. S. ve Bond, M. H. (1990). Exploring implicit personality theories with indigenous or imported constructs: The Chinese case. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 58, No. 6, 1087-1095.
- YASAR, M. F., Emhan, A. ve Ebere, P. (2014). Analysis of Organizational Justice, Supervisor Support, and Organizational Commitment: A Case Study of Energy Sector in Nigeria. *Journal of Business Studies Quarterly*. Vol. 5, No. 3, 37-46.
- YEH, H. ve Hong, D. (2012). The mediating effect of organizational commitment on leadership type and job performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. Vol. 8, No. 2, 50-59.

- YILDIZ, E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde Davranış Boyutu ve Bir Örnek Olay. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*. Cilt 10, Sayı 40, 103-113.
- YILDIZ, E. (2014). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı Işığında Eğitim ve Geliştirmenin Rolü, İşlevleri ve Bir Örnek Olay. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*. Cilt 11, Sayı 41, 215-236.
- YOUSSEF, C. M. ve Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*. 33(5), 774-800.
- YOUSSEF-MORGAN, C. M. (2014). Advancing OB Research: An Illustration Using Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 21(2), 130-140.
- ZHAO, Z. ve Hou, J. (2009). The Study on Psychological Capital Development of Intrapreneurial Team. *International Journal of Psychological Studies*. Vol. 1, No. 2, 35-40.



## *Diğer Yayınlar*

- AHMAD, J., Ather, M. R. ve Hussain, M. (2014). Impact of Big Five personality traits on job performance (organizational commitment as a mediator). *Management, Knowledge and Learning International Conference. Portorož, Slovenya.* 571-577.
- ÇETİN, M. (2015). Individual and Organizational Antecedents of Psychological Capital. *Yayınlanmamış Doktora Tezi.* İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DAVIS, O. C. (2010). Why the Workplace Needs Positive Psychology. 1-9. [http://www.qllab.org/Publications/PosPsychWorkingPaper\\_OrinCDavis.pdf](http://www.qllab.org/Publications/PosPsychWorkingPaper_OrinCDavis.pdf) (7 Nisan 2014).
- FIRHANA, M. L. W. ve Santoso, B. (2013). The Antecedent and the Impact of Organizational Commitment in Public Organizations. *Proceedings of 23rd International Business Research Conference. Melbourne, Australia.* 1-22.
- HACKNEY, C. W. (2012). Personality, organizational commitment, and job search behavior: A field study. *Doctoral Dissertation.* University of Tennessee.
- KAPPAGODA, S. (2013). The impact of five-factor model of personality on organizational commitment of English teachers in Sri Lankan Government Schools. 1-10. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2220719](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2220719) (12 Ağustos 2014).
- MEYER, J. P. ve Allen, N. J. (2004). TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide. 1-16. *London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology.* <http://employeecommitment.com/TCM-Employee-Commitment-Survey-Academic-Package-2004.pdf> (24 Eylül 2014).
- PAGE, L. F. ve Donohue, R. (2004). Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration of the Construct. *Monash University Department of Management Working Paper Series.* Vol. 51, 1-10.
- WASTI, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.* 401-410.

## EKLER

### Ek 1: Görüşme Formu

1. Çalışanlarınızın işletmeye ne derece bağlı olduğunu düşünüyorsunuz?
2. Sizce bu işletmede gerçekten isteyerek mi çalışıyorlar? Kendilerini sizce bu işletmenin bir parçası olarak görüyorlar mı? Görmüyorlarsa neden?
3. Bazı çalışanlarınızın bu işletmeden gitmenin bedeli daha ağır olacağı için burada çalıştıklarını düşünebilir misiniz?
4. Bazı çalışanlarınız bu işletmeyi bırakıp gitmenin ahlaki olmayacağı düşüncesiyle çalışıyor olabilirler mi?
5. Yukarıdaki sorularda karşılaştığınız olumsuzluklar var mı? Ne yaptınız? Karşılaşırsanız ne yaparsınız?
6. Çalışanların işletmeye bağlılıklarını arttırmak için sizce neler yapılmalıdır?
7. Genellikle konuşkan, enerji dolu, heyecan yaratabilen, atılgan, sosyal ve girişken kişiler dışadönük olarak nitelendirilir. Sizce bu özelliklerle ilgili sıkıntısı olan çalışanlarınız, olmayanlara göre işlerinde ve işletmede herhangi bir sorun yaratıyorlar mı? Bu durumdaki çalışanlar için siz neler yapıyorsunuz?
  - a. Çalışanlarınızın bu özellikleri taşıması işletmeye bağlılıklarını etkiler mi? Nasıl?
  - b. Bu özellikleri taşıyan çalışanların işe ve işletmeye katkıları nedir?
8. Genellikle yardımsever, başkaları için çırpınan, affedici, başkalarına güvenen, samimi, saygılı, işbirliği yapmayı seven kişiler uyumlu olarak nitelendirilir. Sizce bu özelliklerle ilgili sıkıntısı olan çalışanlarınız, olmayanlara göre işlerinde ve işletmede herhangi bir sorun yaratıyorlar mı? Bu durumdaki çalışanlar için siz neler yapıyorsunuz?
  - a. Çalışanlarınızın bu özellikleri taşıması işletmeye bağlılıklarını etkiler mi? Nasıl?
  - b. Bu özellikleri taşıyan çalışanların işe ve işletmeye katkıları nedir?
9. Genellikle güvenilir, çalışkan, planlı çalışan, işini tam yapan kişiler özdisiplinli olarak nitelendirilir. Sizce bu özelliklerle ilgili sıkıntısı olan çalışanlarınız, olmayanlara göre işlerinde ve işletmede herhangi bir sorun yaratıyorlar mı? Bu durumdaki çalışanlar için siz neler yapıyorsunuz?

- a. Çalışanlarınızın bu özellikleri taşıması işletmeye bağlılıklarını etkiler mi? Nasıl?
- b. Bu özellikleri taşıyan çalışanların işe ve işletmeye katkıları nedir?
10. Genellikle meraklı, düşünmeyi seven, fikirler geliştiren, hayal gücü yüksek kişiler deneyime açık olarak nitelendirilir. Sizce bu özelliklerle ilgili sıkıntısı olan çalışanlarınız, olmayanlara göre işlerinde ve işletmede herhangi bir sorun yaratıyorlar mı? Bu durumdaki çalışanlar için siz neler yapıyorsunuz?
- a. Çalışanlarınızın bu özellikleri taşıması işletmeye bağlılıklarını etkiler mi? Nasıl?
- b. Bu özellikleri taşıyan çalışanların işe ve işletmeye katkıları nedir?
11. Genellikle stresli, kolayca sinirlenen, endişeli, gergin, duyguları inişli çıkışlı olan, dakikası dakikasına uymayan kişiler nevrotik olarak nitelendirilir. Bu özellikleri taşıyan çalışanlar işlerinde ve işletmede herhangi bir sorun yaratıyorlar mı? Bu durumdaki çalışanlar için siz neler yapıyorsunuz?
- a. Çalışanlarınızın bu özellikleri taşıması işletmeye bağlılıklarını etkiler mi? Nasıl?
- b. Bu özellikleri taşıyan çalışanların işe ve işletmeye etkileri nedir?
12. Bu kişilik özellikleri itibariyle birbirinden farklı olan çalışanların işletmeye de bağlılıkları farklı olabilir mi sizce? Neden ve nasıl?
13. O işi yapabileceğine, o işi yapmak üzere kendince yollar bulabileceğine, planlar yapabileceğine inanan çalışanların işe ve işletmeye katkıları olur mu? Varsa nelerdir? Çalışanların bu yönü, işletmeye bağlılıklarını etkiler mi? Nasıl?
14. Değişime dayanıklı, sıkıntı veya risklerle başarılı şekilde başa çıkabilen çalışanların işe ve işletmeye katkıları olur mu? Varsa nelerdir? Çalışanların bu yönü, işletmeye bağlılıklarını etkiler mi? Nasıl?
15. Bir işi yapmada, görevi yerine getirmede kendi yeteneklerinin farkında olan ve bu konuda kendine inanan, güvenen çalışanların işe ve işletmeye katkıları olur mu? Varsa nelerdir? Çalışanların bu yönü, işletmeye bağlılıklarını etkiler mi? Nasıl?
16. İşinde iyimser bakış açısına sahip çalışanların işe ve işletmeye katkıları olur mu? Varsa nelerdir? Çalışanların bu yönü, işletmeye bağlılıklarını etkiler mi? Nasıl? Sürekli iyimser olmanın işe ve işletmeye olumsuz etkileri olabilir mi?
17. Çalışanların son dört soruda belirtilen bu yönlerini güçlendirmelerini sağlamak üzere sizce neler yapılmalıdır?
18. Eklemek istedikleriniz .....

## Ek 2: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “Yönetim ve Organizasyon” doktora programı kapsamında yürütülmekte olan bir tezin araştırma kısmı ile ilgilidir.

Anket sorularını içtenlikle cevaplamanız bu çalışmanın başarılı olması için büyük önem taşımaktadır. Ankete verdiğiniz cevaplar şirketinizle, herhangi bir kurumla veya kişiyle kesinlikle paylaşılmayacaktır.

Anket formuna kesinlikle isminizi yazmayınız. Lütfen tüm soruları cevaplayınız.

Zaman ayırıp katıldığınız ve soruları içtenlikle cevapladığınız için çok teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS  
Sakarya Üniversitesi

Ebru YILDIZ  
Sakarya Üniversitesi

Yaşınız: .....

Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

Medeni Durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekar

Eğitim Durumunuz: ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ve üstü

Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz? .....

Çalışma Alanınız: ( ) Ofis

( ) İmalat ( ) Tek Vardiya ( ) 2. Vardiya ( ) 3. Vardiya

Aşağıdaki her bir ifadede sizin için en uygun olan şıkka (X) işareti koyunuz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Bu işyerinde işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2.Bu aralar kendimle ilgili belirlediğim iş hedeflerini yerine getiriyorum.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3.İş arkadaşlarımla bilgi paylaşıırken kendime güvenirim.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4.Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5. Daha önce işimle ilgili zorlukları tecrübe ettiğim için, böyle durumların altından kalkabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6.Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7.Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
8.İşimde bir terslikle karşılaştığımda, bu durumu çözme konusunda sıkıntı yaşıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
9. İşimde belirsiz bir durumla karşılaştığımda, her zaman en iyisini isterim.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
10.Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
11.Eğer işimde bir şeyler yanlış gidiyorsa, o şekilde devam eder.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
12.Çalışırken işimle ilgili bir problemi çözemediğimde, bu problemi çözmek için birçok yol düşünebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
13.İşimde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
14.İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
15.Yöneticilerime işimle ilgili açıklama yaparken kendime güvenirim.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
16.Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
17.Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
18.İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
19.İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
20.Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
21.Şirketin gelecekteki hedeflerine ulaşması konusunda görüşlerimi sunarken kendime güvenirim.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
22.İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
23.Şirket dışındaki müşteri, tedarikçi gibi kişilerle işle ilgili bir problemi görüşürken kendime güvenirim.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
24.Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Aşağıdaki her bir ifadenin sizi ne derece tanımladığını lütfen belirtiniz.	Hiç katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.Konuşkan	( )	( )	( )	( )	( )
2.Başkalarında hata arayan	( )	( )	( )	( )	( )
3.İşini tam yapan	( )	( )	( )	( )	( )
4.Bunalımlı, melankolik	( )	( )	( )	( )	( )
5.Orijinal, yeni görüşler ortaya koyan	( )	( )	( )	( )	( )
6. Ağzı sıkı, ağırbaşlı	( )	( )	( )	( )	( )
7.Yardımsever ve başkaları için çırpınan	( )	( )	( )	( )	( )
8.Biraz umursamaz	( )	( )	( )	( )	( )
9.Rahat, stresle kolay baş eden	( )	( )	( )	( )	( )
10.Çok değişik konuları merak eden	( )	( )	( )	( )	( )
11.Enerji dolu	( )	( )	( )	( )	( )
12.Başkalarıyla sürekli didişen	( )	( )	( )	( )	( )
13.Güvenilir bir çalışan	( )	( )	( )	( )	( )
14.Gergin olabilen	( )	( )	( )	( )	( )
15.Maharetli, derin düşünen	( )	( )	( )	( )	( )
16.Heyecan yaratabilen	( )	( )	( )	( )	( )
17.Affedici bir yapıya sahip	( )	( )	( )	( )	( )
18.Dağınık olma eğiliminde	( )	( )	( )	( )	( )
19.Çok endişelenen	( )	( )	( )	( )	( )
20.Hayal gücü yüksek	( )	( )	( )	( )	( )
21.Sessiz bir yapıda	( )	( )	( )	( )	( )
22.Genellikle başkalarına güvenen	( )	( )	( )	( )	( )
23.Tembel olma eğiliminde	( )	( )	( )	( )	( )
24. Duyguları inişli çıkışlı olmayan, kolayca keyfi kaçmayan	( )	( )	( )	( )	( )
25.Keşfeden, icat eden	( )	( )	( )	( )	( )
26.Atılgan bir kişiliğe sahip	( )	( )	( )	( )	( )
27. İlişkilerinde samimiyete yer vermeyen	( )	( )	( )	( )	( )
28. Görevi tamamlanıncaya kadar bırakmadan sürdüren	( )	( )	( )	( )	( )
29.Dakikası dakikasına uymayan	( )	( )	( )	( )	( )
30. Sanatsal değerlere önem veren	( )	( )	( )	( )	( )
31.Bazen utangaç, çekingen olan	( )	( )	( )	( )	( )
32.Herkese karşı saygılı ve nazik olan	( )	( )	( )	( )	( )
33.İşleri verimli yapan	( )	( )	( )	( )	( )
34.Gergin ortamlarda sakin kalabilen	( )	( )	( )	( )	( )
35.Yapılması alışkanlık haline gelmiş işleri yapmayı tercih eden	( )	( )	( )	( )	( )
36.Sosyal, girişken	( )	( )	( )	( )	( )
37.Bazen başkalarına kaba davranabilen	( )	( )	( )	( )	( )
38.Planlar yapan ve bunları takip eden	( )	( )	( )	( )	( )
39.Kolayca sinirlenen	( )	( )	( )	( )	( )
40.Düşünmeyi seven, fikirler geliştirebilen	( )	( )	( )	( )	( )
41.Sanata ilgisi çok az olan	( )	( )	( )	( )	( )
42. Başkalarıyla birlikte iş yapmayı seven	( )	( )	( )	( )	( )
43.Kolaylıkla dikkati dağılan	( )	( )	( )	( )	( )
44.Sanat, müzik ve edebiyatta çok bilgili	( )	( )	( )	( )	( )

Aşağıdaki her bir ifadede sizin için en uygun olan şıkka (X) işareti koyunuz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Meslek hayatımın kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.	( )	( )	( )	( )	( )
2.Şirketime yönelik güçlü bir içten bağlılık hissim yok.	( )	( )	( )	( )	( )
3.İstesem de şu anda şirketimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	( )	( )	( )	( )	( )
4.Bu şirketin bendeki yeri çok özeldir.	( )	( )	( )	( )	( )
5.Şu anda şirketimden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın büyük bir kısmı alt üst olurdu.	( )	( )	( )	( )	( )
6.Bu şirketin meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
7.Bu şirkete kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
8.Bu şirkete gönül borcum var.	( )	( )	( )	( )	( )
9.Buradaki insanlara karşı manevi yükümlülük hissettiğim için şirketimden şu anda ayrılamazdım.	( )	( )	( )	( )	( )
10.Kendimi şirketimde “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
11.Benim için avantajlı olsa da şirketimden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
12.Bu şirketi bıraktığımda ortaya çıkacak olumsuzluklardan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
13.Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
14.Bu şirketi bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az iş seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
15.Bu şirkete kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	( )	( )	( )	( )	( )
16.Şirketimden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederdim.	( )	( )	( )	( )	( )
17.Bu şirket benim sadakatimi hak ediyor.	( )	( )	( )	( )	( )
18.Şu anda bu şirkette kalmak, isteğim sonucu olduğu kadar da mecburiyetten.	( )	( )	( )	( )	( )

## ÖZGEÇMİŞ

Ebru Yıldız 1984 yılında İstanbul'da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini İstanbul'da tamamladı. 2005 yılında Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü'nde lisansını, 2011 yılında aynı Üniversitede İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde yüksek lisansını ve ek olarak Eğitim Fakültesi'nde pedagojik formasyon eğitimini tamamladı. 2011 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda doktora eğitimine başladı.

2005-2010 yıllarında özel bir eğitim kurumunda Rehber Öğretmen, 2010-2011 yıllarında İstanbul Arel Üniversitesi Kariyer Planlama, Uygulama ve Araştırma Merkezi'nde Uzman olarak görev yaptı.

2012 yılından beri özel bir şirkette Kurucu Ortak olarak çalışmaktadır.