



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

**YÜKSEK  
LİSANS  
TEZİ**

**POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLE BİREYSEL  
PERFORMANS İLİŞKİSİ: TARIM KREDİ  
KOOPERATİFLERİ MERKEZ BİRLİĞİ ÖRNEĞİ**

**ARZU UĞURLU KARA**

**İŞLETME BİLİM DALI**

**EYLÜL 2014**

**POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLE BİREYSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ:  
TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ MERKEZ BİRLİĞİ ÖRNEĞİ**

**Arzu UĞURLU KARA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EYLÜL 2014**



Arzu UĞURLU KARA tarafından hazırlanan "Pozitif Psikolojik Sermaye ile Bireysel Performans İlişkisi: Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Örneği" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Prof. Dr. Enver AYDOĞAN  
İşletme, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

**Başkan :** Doç. Dr. Bülent BAYAT  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

**Üye :** Doç. Dr. Belgin AYDINTAN  
İşletme, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

Tez Savunma Tarihi: 01/10/2014

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Hikmet KAVRUK

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

*A. Uğur*  
Arzu Uğur KAR  
23.10.2014

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLE BİREYSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ  
(Yüksek Lisans Tezi)

Arzu UĞURLU KARA

GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Eylül 2014

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, pozitif psikolojik sermaye unsurları ile bireysel performans ilişkisini ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın örneklemini 150 Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birliği çalışanı oluşturmaktadır. Anket yöntemi ile verilerin toplandığı araştırmada Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği kullanılmıştır. Veriler, SPSS (20.0) programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Öncelikle tüm değişkenlerin betimleyici istatistikleri kapsamında ortalamaları, standart sapmaları ve puan aralıkları incelenerek boyutlar düzeyinde var olan seviyeler ortaya konulmuştur. Daha sonra bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Korelasyonu hesaplanmıştır. Bu korelasyonlar hem ölçeklerin kendi boyutları hem de ölçekler arasında tüm boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Korelasyon sonucunda pozitif psikolojik sermaye ile bireysel performans arasında ( $r=,416$ ) güçlü bir ilişki tespit edilememiştir. Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olan iyimserlik (0,220), dayanıklılık (0,383), umut (0,402) ve özyeterliliğin (0,409) de ayrı ayrı bireysel performansla ilişkisine bakılmıştır. Demografik değişkenlerin (yaş, firmadaki çalışma süresi, firmadaki pozisyon, cinsiyet ve eğitim düzeyi) bağımlı ve bağımsız değişkenleri farklılaştırıp farklılaşmadığını ölçmek için ise t-testi ve tek yönlü ANOVA uygulanmıştır. Bunun sonucunda demografik değişkenlerin pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarını ve bireysel performansı farklılaşdırmadığı görülmüştür.

Bilim Kodu : 1147

Anahtar Kelimeler : Pozitif Psikolojik Sermaye, Bireysel Performans

Sayfa Adedi : 89

Danışman : Prof. Dr. Enver AYDOĞAN

THE RELATIONSHIP BETWEEN POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND  
INDIVIDUAL PERFORMANCE

(M. Sc. Thesis)

Arzu UĞURLU KARA

GAZİ UNIVERSITY

SOCIAL SCIENCE INSTITUTE

SEPT 2014

ABSTRACT

The purpose of this study is to find out the elements of positive psychological capital's relation with the personal performance. 150 agricultural credit cooperative union employees constitute the sample of the study. The research, collected data through survey method, positive psychological capital scale and personal performance scale was used. The data were subjected to analysis by the help of SPSS (20.0) programme. Then Pearson correlation was calculated to state between relationships both dependent and independent variables. These correlations were calculated separately for the own dimensions scales and all dimensions among the scale. As a result of the correlation, there is not a strong relation determined between positive psychological capital and individual performance. It has been looked separately at relationship between optimism, resiliency, hope, self efficacy which are subbranches of positive psychological capital and individual performance. To measure whether the demographic variables (age, working time at company, the position at company, gender and education level) differentiates dependent and independent variable or not, one-way ANOVA and t\_test was applied. Consequently, It became obvious that demographic variables did not change the sub dimensions of positive psychological capital and the individual performance.

Science Code : 1147

Key Words : Positive Psychological Capital, Individual Performance

Page Number : 89

Supervisor : Prof. Dr. Enver AYDOĞAN

## TEŞEKKÜR

Çalıőmam boyunca bilgi ve desteğini esirgemeyen saygıdeğer danıőmanım Prof. Dr. Enver AYDOğAN'a, katkılarıyla beni yönlendiren sayın Doç. Dr. Harun ŞEŞEN ve sayın Doç. Dr. Bülent BAYAT'a, manevi destekleriyle yanımda olan sevgili aileme, beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan, çalıőmamın her aőamasında yardımcı olan biricik eőime ve çalışmama baőladıęımda henüz karnımda olan sonra doğan, büyüyen ve bana sorun yaratmayan canım kızım Melis KARA'ya teőekkürü bir borç bilirim.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
TEŞEKKÜR .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
ÇİZELGELERİN LİSTESİ .....	v
KISALTMALAR .....	vi
GİRİŞ .....	1

### 1. BÖLÜM

#### POZİTİF PSİKOLOJİ VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

1.1. POZİTİF PSİKOLOJİ KAVRAMI.....	5
1.2. POZİTİF PSİKOLOJİNİN GELİŞİMİ.....	7
1.3. POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ .....	9
1.4. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE .....	10
1.4.1. Umut .....	12
1.4.2. Dayanıklılık .....	13
1.4.3. İyimserlik .....	15
1.4.4. Özyeterlilik .....	16
1.5. İNSAN-SOSYAL-PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİSİ .....	18

### 2. BÖLÜM

#### PERFORMANS VE BİREYSEL PERFORMANS

2.1. PERFORMANS KAVRAMI .....	21
2.1.1. Bireysel Performans .....	22
2.1.1.1. Bireysel Performans Unsurları .....	23
2.1.1.2. Bireysel Performans Kriterleri .....	30
2.1.1.3. Bireysel Performansı Artırmak .....	31
2.1.2. Örgütsel Performans .....	33
2.2. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ .....	35
2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME .....	39
2.3.1. Performans Değerlendirmenin Amacı .....	41
2.3.2. Performans Değerlendirmenin Önemi .....	43
2.3.3. Performans Değerlendirmenin Yararları .....	44

### 3. BÖLÜM

#### POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN BİREYSEL PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ

3.1. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	47
3.2. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN BİREYSEL PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ .....	51

### 4. BÖLÜM

#### POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLE BİREYSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ: TARIM KREDİ KOOPERATİFİ MERKEZ BİRLİĞİ ÖRNEĞİ

4.1. ARAŞTIRMA HAKKINDA .....	53
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	53
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	53



4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	54
4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	54
4.4.2. Veri Toplama ;Araçları .....	56
4.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI .....	58
4.6. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER .....	59
4.6.1. Ölçeklerin Güvenirliği .....	59
4.6.2. Faktör Analizi .....	61
4.6.3. Korelasyon Analizi .....	63
4.6.4. Psikolojik Sermayenin Bireysel Performans Üzerine Etkisi .....	64
4.6.5. Demografik Verilerin Bireysel Performans ve Psikolojik Sermaye Üzerinde Yaratabileceği Farklılıklar .....	67
4.6.6. Yaşlarına Göre .....	67
4.6.7. Cinsiyetlerine Göre .....	68
4.6.8. Medeni Durumlarına Göre .....	69
4.6.9. Eğitim Durumlarına Göre .....	70
4.6.10. Meslekte Hizmet Sürelerine Göre .....	72
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	75
KAYNAKÇA.....	79
EKLER.....	87
ÖZGEÇMİŞ.....	89

## ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Rekabet avantajı içim genişleyen sermaye.....	19
Çizelge 2.1. Bireysel performansı oluşturan unsurlar.....	32
Çizelge 4.1. Çeşitli evren büyüklükleri için örneklem sayıları.....	55
Çizelge 4.2. Örneklemeye ait betimleyici istatistikler.....	56
Çizelge 4.3. Bireysel performans ölçeğinden çıkarılan değişken.....	57
Çizelge 4.4. İyimserlik boyutundan çıkarılan değişkenler.....	60
Çizelge 4.5. Esneklik boyutundan çıkarılan değişken.....	60
Çizelge 4.6. Pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin boyutları ve boyutları ölçen maddeler.....	61
Çizelge 4.7. Ön çalışma sonucu psikolojik sermaye ve bireysel performans için hesaplanan değerler.....	62
Çizelge 4.8 Korelasyon analizi spss çıktısı.....	63
Çizelge 4.9. Pozitif Psikolojik Sermayenin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....	65
Çizelge 4.10. Araştırma Değişkenleri ile Yaş Arasındaki Farklılığı Gösteren ANOVA Sonuçları.....	68
Çizelge 4.11. Araştırma Değişkenleri ile Cinsiyet arasındaki Farklılığı Gösteren t-testi Sonuçları.....	69
Çizelge 4.12. Araştırma Değişkenleri ile Medeni Durum Arasındaki Farklılığı Gösteren t-testi Sonuçları.....	70
Çizelge 4.13. Eğitim Durumlarına Göre Katılımcıların Bireysel Performans ve Pozitif Psikolojik Sermayeleri İçin ANOVA Sonuçları.....	71
Çizelge 4.14. Meslekteki Hizmet Sürelerine Göre Katılımcıların Bireysel Performans ve Pozitif Psikolojik Sermayeleri İçin ANOVA Sonuçları.....	72
Çizelge 6.6. Yaşa göre ANOVA sonuçları.....	64
Çizelge 6.7. Cinsiyete Göre ANOVA Sonuçları.....	64

Çizelge 6.8. Medeni duruma göre ANOVA sonuçları.....	65
Çizelge 6.9. Eğitim durumuna göre ANOVA sonuçları.....	65
Çizelge 6.10. Meslekte hizmet süresine göre ANOVA sonuçları.....	66

**KISALTMALAR**

Bu çalışmada kullanılmış bazı simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

**Kısaltmalar****Açıklama**

PYS

Performans Yönetimi Sistemi

TKKMB

Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği

PÖD

Pozitif Örgütsel Davranış



## GİRİŞ

Örgütsel başarının elde edilmesi, sadece finansal ve fiziksel sermaye ile mümkün olmamaktadır. Ancak çalışan performansı, motivasyonu, kuruma bağlılığı, iş tatmini, motivasyonu artırılarak örgütsel başarı elde edilecektir. Bunun için de çalışanların psikolojik durumları iyileştirilmeye çalışılmalı, var olan kapasitelerinin ortaya çıkartılması için fırsatlar tanınmalı ve sahip oldukları özellik ve yetenekleri geliştirilmelidir.

Bireylerin, iş yaşamı dışındaki aile hayatı ve sosyal çevresinden dolayı kendisinde oluşan pozitif ve negatif duygulanımın, iş yaşamında gösterdiği performansı etkileyebileceği unutulmamalıdır.

Hayatı yaşamaya değer kılan güçlü yönler ve pozitif karakter özelliklerine yeterince ilgi gösterilmediği için (Luthans ve Church, 2002: 58) pozitif psikoloji hareketi, hem psikoloji hem de örgütsel davranış alanında hızla yer bulmaya başlamıştır (Wright, 2003: 437).

Bu bağlamda örgüt çalışanlarının bilgi, beceri ve birikimlerinden oluşan insan sermayesi ile örgütsel ağ yapılanmaları ve kişiler arası ilişkilerden oluşan sosyal sermayeyle ilgili bir kavram olan pozitif psikolojik sermaye kavramı günümüzde örgütsel araştırmalara (Luthans, 2002a:695, 2002b:57; Luthans ve Youssef, 2004; Luthans ve diğerleri, 2005; Luthans ve diğerleri, 2007; Luthans ve diğerleri, 2008; Luthans ve diğerleri, 2010:41-67; Rego ve diğerleri, 2010; Seligman ve Csikszentmihaly, 2000; Avey ve diğerleri, 2008; Sun ve diğerleri, 2011; Nelson ve Cooper, 2007; Goldsmith ve diğerleri, 1998; Wright, 2003:338; Walumbwa ve diğerleri, 2010:937-963; Cole, Daly ve Mak 2009: 464-474; Gooty ve diğerleri 2009:353-367; Chen ve Lim, 2012: 811-839; Güler, 2009; Basım ve Çetin, 2012; Akçay, 2010; Berberoğlu, 2012; Özyılmaz, 2012:698, Çetin ve diğerleri 2012:681-684; Topçu ve Ocak, 2012:685-690; Bektaş ve Yılmaz, 2012:438-444; Fındıklı ve Erkuş, 2010:766-772; Gündoğdu, Uslu ve Şahin, 2012:106-111; Met, 2010:889-895; Uslu, 2014:643-650; Çetin, Hazır ve Basım, 2013: 31-52; Şişman ve İşçi 2014:651; Erkuş ve Tüzün, 2013:22; Polatçı, 2013: 273-293; Esen ve Erkmen, 2012) konu olmaya başlamıştır.

İnsanlarda güdüsel olarak mutlu olma, anlaşılma ve sevilme arayışı vardır. Bunlara etki edebilecek psikoloji ve psikiyatri ise bunlara ulaşabilmenin yollarını

çözmemiştir. Bu duygulara ulaşabilmek için yetersiz kalmıştır çünkü insanları mekanik bir varlık olarak görmüş ve sadece mutsuz insanları incelemiştir.

Pozitif psikolojik sermayenin oluşumu ekonomik sermayeye kadar uzanmaktadır. Ekonomik sermaye, sahip olduklarımızla ilgili iken yönetim alanında artık insan kaynağına önem verilmesi ile birlikte yeterli gelmemiştir. Dolayısı ile ortaya insan sermayesi kavramı atılmıştır. “Ne Bildiğimizi” sorgulayan insan sermayesi de sosyal sermayeye zemin hazırlamıştır. Örgüt içerisinde ortak sahiplenme duygusu yaratabilmek ve etkili iletişim kurma isteği taşıyan yöneticiler için sosyal sermaye kaçınılmaz olmuştur. Günümüzde ise yöneticilerin her şeyden önce çalışanını tanıması, güçlü taraflarını ortaya çıkarması ve yeteneklerinden üst düzeyde faydalanması isteği psikolojik sermayeyi doğurmuştur.

Pozitif psikolojik sermaye; özgün, ölçülebilir, geliştirilebilir ve performans üzerinde etkili bir kavramdır (Luthans ve Youssef, 2004: 152).

Pozitif psikolojik sermaye; bireylerin yaşamlarını etkileyecek olayları kontrolü altına alan, belirlenmiş bir performans düzeyini yakalayabilme yeteneklerine olan inançları olarak tanımlanan öz-yeterlilik (Bandura, 1994: 71-81), bireylerin hedefleri, bu hedeflere ulaşma doğrultusunda harekete geçme güdüleri ve hedeflere ulaşmak için yollar bulma konusundaki düşünce süreci olarak tanımlanan umut (Snyder, 1995: 355), mümkün olabilecek en iyi sonucun gerçekleşeceğini bekleme eğilimi olarak tanımlanan iyimserlik (Carver ve Scheier, 2001:40) ve önemli bir değişim, sıkıntı ve risk karşısında bireylerin bu durumlarla başarılı bir şekilde baş edebilme yeteneği olarak tanımlanan psikolojik dayanıklılık (Luthans, 2002b:702) bileşenlerinden oluşmaktadır.

Çalışma kapsamında dört bölüm bulunmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde pozitif psikoloji ve tarihsel gelişimi anlatılarak, pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojik sermaye kavramı tanımlanmıştır. İlgili kavramın kuramsal gelişimi açıklandıktan sonra, pozitif psikolojik sermaye kavramının alt boyutları; umut, iyimserlik, dayanıklılık ve özyeterlilik kavramları açıklanmış ve bu boyutlar hakkında yapılan çalışmalara değinilmiştir. Bölümde son olarak psikolojik, insan ve sosyal sermaye arasındaki farklılıklara ve birbirlerini bütünledikleri noktalara değinilmiştir.

İkinci bölümde performans, performansı oluşturan; bireysel ve örgütsel performans konularına değinilmiştir. Bireysel performans unsurları ve kriterleri

açıklandıktan sonra bireysel performansı arttıran unsurlar açıklanmıştır. Son olarak bölümde performans yönetimi sistemi ve performans değerlendirmeye kısaca değinilmiştir.

Üçüncü bölümde pozitif psikolojik sermaye ile ilgili literatür incelenmiş ve buna dair yapılan çalışmalardan örnekler verilmiştir. Ayrıca psikolojik sermaye ile performans ilişkisini ortaya koyan araştırmalar da bu bölümde yer almaktadır.

Son bölümde ise çalışmanın kapsamı olan pozitif psikolojik sermaye ile bireysel performans ilişkisini inceleyen bir araştırma yer almaktadır. Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birliği'nde görev yapan çalışanlardan oluşan örneklem grubu ile psikolojik sermaye ile bireysel performans arasındaki ilişki ortaya koyulmaya çalışılmıştır.





## BİRİNCİ BÖLÜM

### POZİTİF PSİKOLOJİ VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

Bu bölüm içerisinde, pozitif psikoloji kavramından, pozitif psikolojinin gelişiminden, pozitif örgütsel davranıştan, pozitif psikolojik sermaye ve unsurlarından, diğer sermaye türleri ile ilişkisinden bahsedilecektir.

#### 1.1. Pozitif Psikoloji Kavramı

Pozitif psikoloji, kavrama yönelik olarak pozitif duygular teorisine dayanmaktadır.

Bireylerin örgütsel yaşamlarındaki davranışlarının altında, kişisel özellikleri ve örgütün özelliklerinin dışında yaşadığı duygusal olaylar da bulunmaktadır. Bu olaylar, bireylerin tutumlarını ve davranışlarını da etkilemektedir. O halde bireyin örgütü adaletli veya adaletsiz olarak algılamasında veya iş tatmininde, o gün yaşadığı veya geçmişte yaşadığı duygusal olayların etkisi vardır (Özdevecioğlu, 2004:184).

Pozitif duygusallığın derecesi kişinin hayata yönelik hissettiği enerji ve hevesin düzeyi ile belirlenir (Özdevecioğlu, Can, Akın, 2013:162). Pozitif duyguları yüksek kişilerin, örgütsel ortamda daha optimal, bilişsel ve duygusal fonksiyon seviyelerinde çalıştıkları ortaya çıkarılmıştır (Fredrickson ve Losada, 2005:680). Aynı zamanda da hayatlarında daha çok olumlu sayılabilecek olay yaşadıkları belirlenmiştir (Paradowski, 2000).

Temelde psikolojinin iki amacı vardır. İnsan duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını açıklamak ve şu anki davranışlara bakarak gelecekteki duygu, düşünce ve davranışları tahmin etmek. Örneğin daha önce intihar girişiminde bulunmuş kişinin hangi koşullar altında bu davranışı gösterdiğine bakarak, ileride karşılaşacağı koşullarda nasıl davranacağını tahmin etmek. Uygulamalı psikoloji çalışan psikologların bir üçüncü amacı daha vardır, o da eldeki bilgilerle toplumu iyileştirmek. Pozitif psikoloji, bu üç amacı gerçekleştirir (Biricik, 2012:29).

Pozitif psikolojinin ortaya çıkışı (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5-14) Martin Seligman' ın, kızı Nikki ile arasında geçen bir olay üzerine temellenmiştir. Bu olay neticesinde Seligman'a göre çocuk yetiştirmek sadece onların sorunlarının üstesinden gelmekle ilgili değil aynı zamanda sahip oldukları güçlü yönleri ve en iyi

oldukları konuları ortaya çıkarmak ve geliştirmekle de ilgili olduğunu fark etmesiyle şekillenmiştir.

Aslında, pozitif psikoloji geleneksel psikolojinin göz ardı ettiği misyonları tekrar ortaya çıkarma ihtiyacından doğmuştur. Yani geleneksel psikoloji var olan patolojiyi ortadan kaldırmaya çalışırken, bunlar ortadan kalktığında tüm sorunların çözülmüş olacağını varsayar. Ama birileri bunu yaparken başkaları da geliştirilmesi gereken pozitif davranış özellikleri üzerinde durmalıdır. İşte bu da "Pozitif Psikoloji'nin" alanıdır.

Önceleri genellikle patoloji, çaresizlik, başarısızlık, tükenmişlik gibi insanın karanlık yönüne odaklanan psikoloji bilimi artık hayatın bireyler için sağladığı imkanlar ve mutlu bir hayata ulaşabilme için çalışmaktadır (Caprara ve Cernove, 2003:70).

Psikolojide giderek daha yaygın kabul gören "yaşamda iyinin ne olduğu da kötünün ne olduğu kadar gerçektir ve eşit derecede incelenmeyi hak etmektedir" (Peterson ve Seligman, 2003:15) görüşü, son yıllarda yönetim alanında da yaygınlaşmaktadır.

Pozitif psikoloji, yaşam kalitesini arttırırken, yaşamı verimsizleştiren ve anlamsızlaştıran durumları engellemeyi vaat eden; pozitif öznel deneyim, pozitif bireysel özellik ve pozitif kurum bilimidir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5; Snyder ve Lopez, 2007: 3).

Pozitif psikoloji, bir bireyin nasıl olduğunu ve bu bireyde neyin doğru gittiğini ya da neyin gelişmekte olduğunu bulmaya çalışma konusunda bir gözden geçirme olarak değerlendirilmektedir (Luthans ve Youssef, 2007:541).

Pozitif psikoloji genel olarak birey, grup ve kurumların işleyişi ve gelişimini artıracak süreç ve koşullar üzerine yapılan incelemeler şeklinde tanımlanabilir (Gable ve Haidt, 2009:103).

Pozitif psikoloji, bireylerin sorunlarından ziyade, iyi taraflarına odaklanmaktadır. Bu doğrultuda, bireyleri daha olumlu yapan özelliklerin tanımlanması açısından, pozitif psikoloji bilimi, örgütlere katkılar sağlamaktadır (Brandt, Gomes ve Boyanova, 2011: 269).

Pozitif psikoloji alanında çalışan araştırmacılara göre pozitif kavramı üç yönlü bir olgudan meydana gelir. Birincisi; mutluluk, geçmiş ve şimdiye ait duygular, haz, sevinç, akış, tatmin, kendini gerçekleştirme ve iyi hissetme hali gibi olumlu öznel durumları içerir. İyimserlik, umut ve inanç gibi duygular ise gelecek odaklıdır. Bunların pozitifliği, yaşamı değerli bir hale getirmeleridir. İkincisi; sevmeye, mesleki yeterlik, cesaret, azim, affetme, özgünlük, özyönetim, özsaygı gibi pozitif bireysel özellikler vardır. Üçüncüsü; kurum ve örgütlerde etkinleştirilebilir olan sorumluluk alma, destek olma, fedakârlık, nezaket, uzlaşma, hoşgörü ve iş etiği gibi, örgütsel erdemlerin sonucu olarak gerçekleşen olumlu deneyimler ve özelliklerinden oluşan pozitif özellikler yer almaktadır (Fineman, 2006:271). Bunlardan sonuncusu olan pozitif kurum ve örgütler, pozitif öznel deneyim ve pozitif bireysel özelliklerin gelişebilmesi için gerekli ortamı sağlar (Ramlall, 2008:1582).

Seligman'a göre (2002:4), Pozitif Psikolojinin üç amacı vardır; İnsanın hasarlı yanları iyileştirmeye çalıştığı kadar güçlü yanlarıyla da ilgilenmeli, hayatta en iyi şeylerle ilgilenmeli ve normal insanların hayatlarını tatmin olacakları hale getirmeye çalışmalı, aynı zamanda deha ve yüksek yetenek yetiştirmekle ilgilenmelidir. Özellikle kişilerin önemli çevresel kaynaklarından olan sosyal desteğin (Baker, Israel ve Schurman, 1996:175); yaşamın duygusal tarafı olan sevgiyi, diğerleri tarafından kabul edilme gibi öz saygıyı ve zorluklar karşısında yardım almayı içeren çok boyutlu yapısıyla, kişilerin psikolojik durumlarına olumlu katkılar sağlayan bir faktör olduğu belirlenmiştir (Cohen, Underwood ve Gottlieb, 2000).

## **1.2. Pozitif Psikolojinin Gelişimi**

Csikszentmihalyi İkinci Dünya Savaşı sırasında, tanıdığı başarılı ve kendine güvenen kişilerin, savaşın sosyal desteklerini ellerinden almasıyla nasıl çaresiz ve cesareti kırılmış bireylere dönüştüklerini, işsizlik, parasızlık ve itibarsızlığın onları nasıl içi boş birer kabuk haline getirdiğini şaşkınlıkla fark etmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5-14). Yaşanan karmaşaya rağmen, bütünlüğünü ve kararlılığını koruyan kişiler ise – ki bu kişiler beklenildiği gibi en çok saygı duyulan, diğerlerinden daha iyi eğitim almış ya da daha yetenekli olanlar değildir – sükûneti koruma ve umutlarını kaybetmemeleri konusunda diğerlerine yol gösterici olmuştur. Bu kişilerin ayakta kalmak için neler yaptıkları sorusuna aradığı

cevaplar, Csikszentmihalyi'nin psikoloji bilimine yönelmesine ve böylelikle pozitif psikolojiye duyulan ihtiyacı fark etmesine neden olmuştur (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5-14).

İnsanı anlamaya çalışan psikoloji, son iki yüz yıldır başkalaşım göstermiştir. İlk zamanlar insanı bir organizma olarak inceleyen psikoloji bilimi zamanla insanı bağımsız, hür ve mantıklı davranışlar sergileyen varlık olarak incelemeye başlamıştır. Bu başkalaşımında psikopatoloji odaklı görüşün yerini pozitif odaklı görüş almıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000:5; Sheldon ve King, 2001:216). Bu görüşün bir uzantısı olarak da pozitif psikoloji yaklaşımı, günümüzde bir yönetim anlayışı olarak benimsenmeye başlanmıştır.

Böylelikle 1940'lı yıllardan itibaren psikoloji çalışmalarının odağı değişmiştir. Patoloji odaklı çalışmalardan pozitif insan özelliklerine doğru bir yönelime olmuştur. Bu bağlamda Abraham Maslow, Carl Rogers ve diğer hümanistik psikologlar klinik ve davranışçı yaklaşımlara yeni bakış açıları getirdiler. Doksanlı yıllara gelindiğinde ise, insanın güçlü yanlarını inceleyen, insanın organizmasına ve çevresine zarar vermeyecek bir tarzdaki işlevselliklerini açıklayan yeni bir psikoloji akımı ortaya çıkmıştır (Linley, Joseph, Harrington ve Wood, 2006:3; Sheldon,ve King, 2001:216).

Pozitif psikoloji, 1970'li yıllarda Maslow (1971) tarafından ortaya konan hümanistik-insancıl psikoloji ile benzerlik göstermektedir fakat bazı açılardan birbirlerinden ayrılmaktadırlar. İnsancıl psikoloji fenomenolojik yaklaşıma dayalı, nitel yöntemle insanı ve onun davranışını araştıran bir yaklaşımdır. Pozitif psikoloji ise, deneysel, nicel yöntemlerle tıpkı doğa bilimleri gibi insanın davranışını araştıran bir yaklaşımdır. Pozitif psikoloji, sağlık, etik, prososyal davranış, din ve maneviyat gibi konularla da ilgilenerek insancıl psikolojiden farklılık gösterir (Linley ve diğerleri, 2006:4).

Seligman'a göre son 60 yıldır, psikoloji ve psikiyatri hastalık modeliyle ilgili olarak; mutsuz insanları daha az mutsuz yaptığı söylenebilir. Ancak bunun iyi olmayan üç bedeli vardır;

- Sorumlulukların unutulması, psikiyatristlerin ve psikologların suç bilimcileri, patoloji araştıranlar haline gelmesi,



- İnsanların kararlar aldığı ve seçimler yaptığı unutulurken, normal hayatları iyileştirmenin ne demek olduğunu, nispeten sorunsuz insanları daha mutlu, daha üretken yapamaması,
- Akla insanları daha mutlu kılacak müdahalelerin unutulurken, sorunu olan insanlarla ilgili bir şey yapma telaşı (Martin Seligman, <http://www.ted.com/talks/>, Son Erişim Tarihi: 23.02.2014).

### 1.3. Pozitif Örgütsel Davranış

Örgütsel davranış alanında geçmişte pozitiften ziyade negatif özellik aranması; sorunlara odaklanılmasına ve sorunların artmasına sebep olmuştur. Mesela odaklanılan konular çoğunlukla negatif nitelikli olup, örneğin “olumlu stres” yerine “stres ve psikolojik yıpranma”, “performans güçlendirme” yerine “değişime karşı direnç” gibi konular üzerinde durulmuştur (Luthans, 2002b:697).

Luthans'a göre geleneksel kaynaklar ve çözümler artık yeterli değildir. Örgütsel davranış alanında zayıflıklara ve olumsuzluklara yönelmek yerine, proaktifliği ve pozitifliği ön plana çıkarmak için çabalamak gerekir (Luthans, 2002b:695; Met, 2010:889).

Pozitif psikoloji hareketini takip ederek, örgütsel davranış akademisyenleri olumluluk merkezli yaklaşımı örgütsel davranış alanına uygulamak istemişlerdir. Bu konuda pozitif çalışma yapan Fred Luthans bu pozitif bakış açısının örgütsel davranışa uyarlanabileceğini yeni bir odak haline getirmiştir.

Pozitif psikoloji hareketinin; öznel, bireysel ve grup düzeyindeki çalışma alanları (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5-14), örgütsel davranış literatüründe de bu hareketin tartışılmasına zemin hazırlamıştır.

Crowell ve Anduhyg'in örgütsel davranış alanındaki yorumlarına göre (2004: 27-53), başarı motivasyonu ve başarı arayışında etkili olan davranışın güçlü belirleyicilerinden; iyimserlik, öz-yeterlilik ve tepki-yeterliliği gibi kişisel inançlara işaret ederek, örgütsel davranış alanına bu tür yapıların dâhil edilmesiyle, alan daha da iyileştirilecektir.

Luthans 'ın PÖD (pozitif örgütsel davranış) tanımının birey bazında ele alınması dikkat çekmektedir. PÖD'ün temel kriterleri şu şekilde oluşmaktadır (Luthans ve Avolio; 2009: 299);

a) Teori, araştırma ve geçerli bir ölçüğe dayalı olması,

- b) Geliştirilmeye açık olması,  
c) Performans üzerine etkisinin olması zorunluluğu.

Seligman ve Csikszentmihalyi 'ye göre (2000:5), pozitif örgütsel davranış, kişilerin zayıfları veya aksaklıklarından daha çok, özellikle güçlü taraflarının ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi ilişkili bir kavramdır.

PÖD akademik araştırma ve metodoloji yönüyle diğer pozitifliklerden ayrılan bir durumdur. Diğer modeller, örneğin; pozitif örgütsel bilimin, geliştirmek ve yönetmek için olmayan, işe alma sürecinde kullanılan, bireyin karakterini belirlemeye yardım eden sabit kapasitelere odaklandığı görülmüştür (Berberoğlu, 2012:10).

PÖD'ü diğer pozitif psikoloji ve örgütsel davranıştaki pozitif yapılardan ayıran; PÖD'nin daha çok durumsal psikolojik kaynaklara yönelmesidir. Burada durumsaldan kasıt değişime ve gelişime açık psikolojik kaynaklardır. Diğer pozitif yaklaşım ve yapılar ise daha çok tasarrufi ve daha durağan olan gelişmesi bir hayat döngüsünü gerektirecek, uygun faktörlerin varlığına ve engelleyici faktörlerin yokluğuna bağlı, uzun dönemli profesyonel müdahaleler gerektiren, göreceli olarak daha sabit olan, karakteristik özelliklere dayanmaktadır (Youssef ve Luthans, 2007:776).

Bilimsellik kriteri olmadan PÖD'ün akademik araştırma veya kanıt tabanlı uygulama olarak ne sürdürülebilirliği ne de güvenilirliği sağlanamamaktadır (Luthans ve Avolio, 2009:299).

Pozitif örgütsel davranış hareketinde temel olarak ilgilenilen konular arasında; umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, iş doyumunu, çalışma mutluluğu, örgütsel bağlılık ve performans gibi iş çıktılarına etki eden değişkenler sayılabilir (Donaldson ve Ko, 2010: 179).

#### **1.4. Pozitif Psikolojik Sermaye**

Pozitif psikolojik sermaye, yönetim alanında çalışan araştırmacıların ortaya attığı bir kavram olarak, örgütsel alanda uygulanan pozitif psikolojik teorilerde yer bulmaya başlamıştır.

Pozitif psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranış araştırmaları sonucunda ortaya çıkan ve değerlendirilen bir kavramdır. Pozitif psikolojik sermaye Luthans

tarafından “kişinin olumlu yönde gelişme durumu” olarak tanımlanmaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007).

Uzun yıllar boyunca büyük rağbet gören “pozitif düşüncenin gücü” gibi yaklaşımlar ve satış rekorları kıran pozitif düşünceye dayalı kişisel gelişim kitapları ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki fark, pozitif psikolojik sermayenin teori ve araştırmaya dayalı olmasından ve konuyu bilimsel yaklaşımla ele almasından kaynaklanmaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007:2-3).

Bu yeni yaklaşım, performansın artırılması ve örgütsel başarının elde edilmesinde, ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen insan kaynaklarının pozitif biçimde yönlendirilmiş güçlü yönlerini ve psikolojik kapasitelerini araştırmaktadır (Turner, Barling ve Zaharatos, 2002:715).

Yapılan bazı çalışmalar, pozitif psikolojik sermayenin, bir grup eğitimi esnasında yapılan çeşitli kısa uygulamalarla geliştirilebileceğini ortaya koymaktadır (Luthans ve diğerleri, 2006). Bu bakımdan pozitif psikolojik sermayenin, özellikle kişisel ve örgütsel performansın geliştirilmesi ve yönlendirilmesine yönelik geliştirilebilir bir yapısı bulunmaktadır (Luthans, 2002a:695; 2002b:57; Luthans ve Youssef, 2007:321).

Pozitif psikolojik sermaye, çoğunlukla örgütsel ortamda bireylerin güçlü tarafları ve bunların nasıl ortaya çıkarıldığı ve geliştirildiğiyle ilişkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Luthans, 2002a:696).

Bunlara dayanarak pozitif psikolojik sermaye; zorlu görevlerin üstesinden gelmek için inanca sahip olma; şimdi veya gelecekte başarılı olacağına dair pozitif beklenti; zorlu amaçların üstesinden gelme; başarıyı devamlı kılmak için problemlerin üstesinden gelmeye dair bireyin pozitif psikolojik durumudur (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008:54). Bu operasyonel tanım psikolojik sermayeyi, insan sermayesi (bilgi, yetenek ve deneyim açısından özelliklerimiz) ve sosyal sermayeden (sosyal ilişkiler anlamında sahip olduklarımız) de ayrıştırmaktadır (Avey, Luthans ve Jensen, 2009: 678).

Luthans’a göre pozitif psikolojik sermaye; bireyin gelişiminin pozitif psikolojik durumudur (Luthans ve diğerleri, 2007a:18).

Pozitif psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranışın gelişen alanlarından biri olması sebebiyle pozitif kavramlar arasında araştırma konusu yapılmış ve psikolojik sermaye; umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz-yeterlilik kavramlarıyla ifade edilmiştir (Avey ve diğerleri, 2008: 52). Fakat bu bileşenleri arttırmak mümkündür. Memnuniyet, öz bildirim, dışadönüklük, vicdan, hoşluk, nörotisizm, açıklık, özsaygı, öz farkındalık, güven, kararlılık, disiplin ve aidiyet bileşenlerinin de pozitif psikolojik sermaye kapsamına dâhil edildiği görülmüştür (Luthans ve Avolio, Avey, Norman, 2007; Luthans, 2002; Luthans, Vvogelgesang, Lester, 2006; Luthans, Youssef, 2004).

Ayrıca Luthans, Youssef ve Avolio (2007b) çalışmalarında pozitif psikolojik sermayenin dört temel boyutunu tanımlarken kavramın gelişime açık olduğunu, tartışılması ve araştırılması gerektiğini ifade etmektedirler. Bu kapsamda yaratıcılık ve bilgelik gibi bilişsel boyutların; mizah, akış, iyi oluş gibi duygusal boyutların; duygusal zeka, bağışlayıcılık, minnettarlık gibi sosyal boyutların ve spiritüalizm, cesaret, otantiklik gibi üst düzey boyutların gelecek çalışmalarda araştırılmasının kavramı geliştireceğini vurgulamaktadırlar.

Bu çalışmada ise pozitif psikolojik sermayenin bileşenleri olarak umut, özyeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık ele alınmıştır.

#### **1.4.1. Umut**

Umut günlük dilde yaygın biçimde kullanılır fakat pozitif psikolojist C. Rick Snyder'in araştırması ve teorisi ile yakından ilgili olarak incelenmiştir, Snyder ve meslektaşlarının (Snyder ve diğerleri, 1996:321; Snyder, 2000, 2002:249) umut teorisi yaygın bir biçimde klinik ve pozitif psikolojide tanınmıştır ve oldukça araştırma desteğine sahiptir.

Umut amaçların başarılması için yollar bulabilme ve bu yolları kullanmak için motive olmayı ifade etmektedir (Lopez ve diğerleri, 2000:70).

Snyder ve meslektaşları umut kavramını özellikle olumlu güdüsel bir durum olarak şu şekilde tanımlamışlardır: temsil (amaca odaklanmış enerji) ile metotlar (amaçları karşılaması planlanan) (Snyder ve diğerleri, 1996:322). Bu açıdan umut sadece amaca odaklanmış enerji olarak "istemeyi" değil; aynı zamanda amacın başarılması için bir yol olan "metot"u da içermektedir. Böylelikle umut üç belirgin



fakat birbirini tamamlayan bileşen olarak görülebilir: kurum (irade gücü), metot (yol gücü) ve hedefler.

Umudun kurum bileşeni, özel bir görevi ve amacı başarmak için istekli olmak olarak görülebilir (Snyder ve diğerleri, 1996:322). Böylelikle kurum özel bir içerikte verilmiş bir görevde başarılı olmak için olan motivasyonu veya hedef odaklı enerjiyi içerir. Yapılan çalışmalarda umutlu kişilerin daha fazla motive oldukları ve görev alırken kendilerine daha fazla güvendikleri, ayrıca amaca ulaşmada zorlandıklarında, alternatif planlara sahip olduklarından performansları daha yüksektir (Luthans ve Jensen, 2002:304; Peterson ve Luthans, 2003:26). Metot bileşeni bir görevi veya amacı başarmak anlamı olarak görülür ve öyle değerlendirilir. Birlikte başarmak için verilmiş görev veya hedefteki istek ve yolu oluştururlar. Snyder ve meslektaşlarının teorisi ve araştırması bir bileşenin kendi başına yeterli olmayacağını ileri sürmektedir. Tanımlanmış ve işlevselleştirilmiş olan umuda sahip olmak için birinin hem verilmiş görevi başarmak için isteğe, hem de o görevi başarmak için bir metoda sahip olması gerekmektedir. Snyder (2000) yüksek umuda sahip bireylerin, özgüvenleriyle birlikte başarıma ihtimalinin yüksek olduğu kararlı bir plan geliştirdiklerini ortaya çıkarmıştır. Umudu yüksek kişilerin planları yürümediğinde, proaktif biçimde oluşturdukları diğer planlarını devreye soktukları görülmüştür (Snyder, 2002:250).

Bireylerin umut bileşenlerine sahip olup olmadıklarını anlamaya yönelik olarak şu sorulardan çoğuna evet cevabı verilmelidir: (Luthans, Youssef, Avolio, 2007: 63). İradeniz güçlü müdür? Hedeflerinize ulaşabilmek için azimli misiniz? Kaderinizin kontrolünün kendi elinizde olduğuna inanır mısınız? Kafanıza koyduğunuz bir işi tamamlamak için; saatler, günler hatta aylar boyunca durmaksızın ilerleyebilir misiniz? Sizi hedeflediğiniz uğraşlarınızdan alıkoymak zor mudur? Sizin için belirlenmiş bir hedef yoksa kendi kendinize bir hedef belirleme eğiliminde misinizdir? Böyle hedeflere bağlanmaktan hoşlanır mısınız? (Luthans, Youssef, Avolio, 2007: 63).

#### **1.4.2. Dayanıklılık**

Dayanıklılık teorisi ve araştırması büyük bir çoğunlukla ergen çocuklarla yapılan klinik psikoloji çalışmalarından elde edilmiştir (Masten, 2001:227; Masten ve Reed ve Gabrielle, 2002:74). Psikolojik dayanıklılık kişinin engel, belirsizlik ve

benzeri bir çok olumsuz durumla baş etme ve başarılı olma yeteneği olarak görülmektedir (Luthans ve diğerleri, 2006:30). Dayanıklılık sıklıkla kaydedeğer terslik ve risk karşısındaki olumlu başa çıkma ve adaptasyon ile nitelendirilmektedir (Masten ve Reed ve Gabrielle, 2002:75). İşyerine uyarlandığında dayanıklılık; terslik, belirsizlik, anlaşmazlık, başarısızlık durumlarında kendini iyileştirmek ve olumlu değişiklik, ilerleme ve yükselen sorumlulukla tekrar kendini toparlama olarak tanımlanmıştır (Luthans, 2002a:702). Dahası dayanıklılık sadece terslik durumlarında değil ayrıca uç olumlu durumlarda bile sorumluluklarla başa çıkmak olarak tanımlanabilir.

Psikolojik dayanıklılık kavramı stresi azaltarak ve stresli olaylarla mücadele becerisini destekleyen bir kişilik özelliğidir (Maddi, 2006:228).

Maddi (2002:180)'ye göre stresle başa çıkmanın yanısıra, başarılı olabilmek için gereken psikolojik dayanıklılığın temelinde “psikolojik sağlamlık” yatmaktadır.

Psikolojik olarak sağlam olan bireyler, kendilerini daha az yalnız ve umutsuz olarak tanımlarlar ve yaşamlarını tehdit edecek davranışlara daha az girerler ve diğer çalışanlara göre iyimser, dışadönük ve yeni yaşantılara açıktır (Güloğlu ve Kararımak, 2010:74).

Pozitif psikologlar dayanıklılık sürecinde hangi faktörün etkili biçimde rol oynadığını anlamaya çalışmaktadır. Örneğin Luthar ve arkadaşları (2000:552) dayanıklılığın farklı risk ortamlarında koruyucu ve korunmasızlık güçlerin değişen dengesini içeren dinamik bir süreç olduğunu öne sürmektedir.

Coutu (2002:48) psikolojik dayanıklılığı oluşturan öğeleri “ gerçeğin aynen kabulü, derinlemesine inanç, tam benimsenmiş değerlerle destekleme, yaşamı anlamlandırma, olağanüstü bir doğaçlama yeteneği” olarak belirlemiştir.

Fribog ve arkadaşları (2005:35), psikolojik dayanıklılık yapısının açıklanmasında “kendilik algısı”, “gelecek algısı”, “yapısal stil”, “sosyal yeterlilik”, “aile uyumu” ve “sosyal kaynaklar” olmak üzere toplam altı faktörlü bir yapı öne sürmektedir. Kendilik algısı kişinin kendi farkındalığına varmasını ve temelde kim olduğuna yönelik düşünceleri ifade etmektedir. Gelecek algısı kişinin geleceğe yönelik bakış açısına işaret etmekle birlikte, olumlu bakış açısı psikolojik

dayanıklılık sürecinde önemli rol oynamaktadır. Yapısal stil, kişinin bir bakıma kendine güveni, güçlü tarafları ve özdisiplini gibi kişisel özellikleridir. Sosyal yeterlilik, kişilerin sosyal açıdan destek görüp görmediğiyle ilişkili bir faktör iken; aile uyumu, kişinin en yakınlarıyla olan uyumunu göstermektedir. Bu bağlamda psikolojik dayanıklılık sürecinde aile uyumunun ve sosyal desteğin önemli rolü bulunmaktadır. Son olarak sosyal kaynaklar ise kişinin sahip olduğu sosyal ilişkileri göstermektedir (Basım ve Çetin, 2011:81).

Psikolojik dayanıklılık konusunun iş yerlerine uygulanmasındaki amaç; liderler, çalışanlar ve örgütlerde var olan güçlü kapasiteyi ortaya çıkarabilmektir (Luthans, Youssef, Avolio, 2007: 112).

### **1.4.3. İyimserlik**

Pozitif psikolojik güç olarak kurumsal temel iyimserlik, pozitif psikolojist Martin Seligman (1998) tarafından, nispeten durağan ve küresel pozitif olaylara dayandırmaktadır. (Mesela hedefe ulaşma, nispeten durağan olmayan ve bazı olumsuz olaylar, hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar gibi). Seligman yanlış iyimserlik eleştirisinden kaçınmak için gerçekçi iyimserliğe vurgu yapmaktadır (Seligman, 1998:).

Peterson ve Luthans'a göre (2003:28) iyimserlik gerçekçi değerlendirmeye sahip olmayan kontrol edilmemiş bir sürece dayandırılmaktadır. Özel bir durumda bireyin ne başardığının objektif bir değerlendirmesini ve o süreçte verilmiş uygun kaynakların da değerlendirilmesini içerir.

Tiger (1971:18) iyimserliği "kişinin zevkine veya avantajına uygun olarak, sosyal veya maddesel durumlarla ilişkili bir ruh durumu veya tutumu" olarak görmektedir. İyimserlik kişinin niteleyici, açıklayıcı tarzlarına dayanarak tanımlanmaktadır (Carver ve Scheier, 2001:40, Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000:7).

İyimserlik, iş hayatında güdüleyici, yüksek moralli, yüksek beklentileri ve olumlu amaçları olan, güçlükler karşısında daha sebatkar, kişisel yeterlilikleri daha az, fiziksel ve ruhsal açıdan ise daha canlı bireylerin ruh haline karşılık gelmektedir (Çalışkan ve Erim, 2010:265).

İyimserlik, sadece gelecekte iyi şeylerin olacağını beklemek değil aynı zamanda, kesin olarak meydana gelmiş olayın; olumlu veya olumsuz, geçmişte, şu an veya gelecekte olmuş olmasına bakılmaksızın, nedenlerini açıklarken bireyin kullandığı nedenler ve dayanak noktalarına bağlıdır. Örneğin, bireyin zaman ve çaba harcamasına rağmen -olumlu olaylara odaklanırken- iyimser açıklama şeklini kullanarak yorumlamıyorsa hala kötümserlik sınırları içerisinde olabilir (Luthans, Youssef, Avolio, 2007: 87).

Pozitif psikolojik sermayenin gelişmesi için uygulanabilecek, iyimserliği oluşturan bazı özel kurallar vardır (Luthans vd., 2007a:101);

1. Bir zorluk karşısında, kendi kendini baltalayan inanışları tanımlamak,
2. İnanışların doğruluğunu değerlendirmek,
3. Yanlış inanışlar terk edilerek onların yerine geliştirilmiş, daha yapıcı ve doğru inanışlar koymak.

İyimser kişiler kötü olayları değerlendirirken geçici olarak baktıkları, kötümser kişilerin ise kötü olayları değerlendirirken kalıcı olarak baktıkları izlenmiştir. Ayrıca, iyimser insanlar iyi olayları kalıcı olarak değerlendirirken kötümser insanlar da geçici olarak değerlendirir. Kötü olaylar için kötümser insanlar evrensel bir atıfta bulunurken (ben bilgisayar konusunda cahilim), iyimserler duruma özel atıfta bulunmaktadır, örn; bu bilgisayar programıyla sorunum var. Yine tersi iyi olaylar için de geçerli olmaktadır; iyimser insanlar bilgisayar konusunda kendilerini uzman olarak varsayarken, kötümser insanlar kendilerinin sadece excel'i bilecek kadar bilgisayar kullanımından habersiz oldukları algısını taşırlar (Luthans vd., 2004:47).

#### **1.4.4. Özyeterlilik**

Özyeterlilik, Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramı'nda öne çıkan bir kavramdır ve Bandura bu kavramdan ilk kez 1977 yılında "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change" isimli araştırmasında söz etmiştir (Bıkmaz, 2004:178).

Özyeterlilik, bireyin becerilerinde ne kadar yetkin olduğu ile değil, kendi becerilerine olan inancı ile ilgilidir (Özkalp, 2009:491). Kişinin belirli durumlarda görevini başarması için ihtiyaç duyduğu motivasyon, bilişsel kaynaklar ve davranış

biçimini harekete geçirerek kendisine duyduğu güven ve kendini değerlendirmesidir (Stajkovic ve Luthans, 1998b:66).

Özyeterlilik, umulan sonuçları elde etmek için gerekli olan davranışların başarılı şekilde sergileneceğine ya da bireyin başarı sağlamak için herhangi bir eylemi örgütleme ve uygulama konusundaki yeteneğine yönelik inancıdır (Bandura, 1997: 3).

Bir faaliyet aşamasının seçilmesinden ve başlatılmasından önce çalışanlar kendi yetenekleri hakkındaki bilgileri tartmakta, işlemekte ve toplamaktadır. Yüksek seviyede kendini yeterli gören kişiler, görevlerini yerine getirmede zorlayıcı görevler seçmekte ve bu inançlarını aksilikler karşısında bile sürdürebilmektedirler. Pozitif örgütsel davranış açısından önemli olan öz yeterlilik kavramının özellikle iş performansıyla çok güçlü bir ilişkisi bulunmakta (Stajkovic ve Luthans, 1998b:69) ve sürekli olarak, sosyal ikna, pozitif geribildirim, psikolojik ve fizyolojik uyarılma, dolaylı öğrenme ve modelleyerek öğrenme gibi çeşitli tekniklerle geliştirilebilir bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır (Bandura, 1997:38). Bu bağlamda öz yeterlilik, psikolojik sermaye yapısı içinde geliştirilebilir bir özellik olması dolayısıyla kritik bir öneme sahiptir.

Bandura'ya göre (1994:75) bireylerin özyeterlilik inançlarının dört temel kaynağı vardır.

- 1) *Doğrudan deneyimler*, en etkili olanı bireyin bizzat yaşadığı deneyimlerdir. Bireyler eylemlerinin etkilerini ölçerek bu etkilerin yorumları ve yeterlilik inançlarını belirlerler. Sonuçları başarılı olarak yorumlayabiliyorlarsa özyeterlilik yüksek, başarısız olarak yorumluyorlarsa düşüktür (Pajares, 1997).
- 2) *Dolaylı deneyimler*, Bandura'ya (2004: 622) göre, kişiler başkalarının çaba harcayarak başarılı olduklarını gördüklerinde, kendilerinin de, yeteri kadar çalıştığında, başaracaklarına inanmaya başlarlar.
- 3) *Sözel ikna*, olumlu telkinler öz inançları güçlendirir ve kişiyi cesaretlendirirken, olumsuz telkinler öz inançları zayıflatıcı bir etki yaratırlar (Pajares, 1997).
- 4) *Psikolojik Durum*, Bandura'ya (1997:106) göre bireyler, yeterliliklerini yargılamak psikolojik ve duygusal durumlarını da göz önüne alırlar. Kişisel yeterliliğin bedensel işaretleri, özellikle fiziksel başarı, sağlık işlevleri ve stresle başa çıkma alanlarında önem taşır. Örneğin güç ve dayanma gücü gerektiren

etkinliklerde yorgunluk ve acı düşük fiziksel yetersizliğin belirtileri olarak yorumlanır (Bandura, 2004:623).

Bu özyeterlilik inançları insanların kendileri için belirledikleri amaçları, bu amaçlara ulaşmak için ne kadar çaba harcayacaklarını, amaçlarına ulaşmak için karşılaştıkları güçlüklerle ne kadar süre yüz yüze kalabileceklerini ve başarısızlık karşısındaki tepkilerini etkilemektedir. Yaşanan başarılı deneyimler kişinin kendisiyle ilgili güçlü inançlar geliştirmesini sağlar. Eğer birey önceden bir yeterlilik duygusu oluşturmuşsa, başarısızlıklar bu inancı sarsar ancak mücadele duygusunu yok edemez. Birey yeniden başarılı olma çabasını kendinde bulabilir (Üstün ve Tekin, 2009:36 ).

Luthans, Youssef ve Avolio (2007:33) şu soruların cevabının iyimserlik ve umut ile alakalı olsa da temelde özyeterlilik ile ilgili olduğunu savunmuştur; Kendinize inanıyor musunuz? Başarılı olabilmek için gerekenlere sahip olduğunuzu biliyor musunuz? Bütün bunların içinizde olduğunu biliyor musunuz?

### **1.5. İnsan-Sosyal-Psikolojik Sermaye İlişkisi**

Psikolojik sermayede, sermaye terimi, geleneksel ve ekonomik kullanımının dışında, entelektüel sermaye, sosyal sermaye, kültürel sermayedeki kullanımlarında da olduğu gibi, insan kaynaklarının değerini niteleyen bir anlamda da kullanılmıştır.

Pozitif psikolojik sermayenin temelleri; gelecekteki getiriler için kaynakların yatırıma dönüştürüldüğü ekonomik sermaye kavramına kadar uzanmaktadır (Goldsmith, Darity ve Veum, 1998:9). Buna karşın pozitif psikolojik sermaye, insan sermayesinin “ne biliyorsun?”, sosyal sermayenin “kimi biliyorsun?” ve finansal sermayenin “neye sahipsin?” sorularından farklı olarak; temelde “kim olduğun” ve “pozitif gelişim bakımından ne olabileceğin” sorularına karşılık gelen bir faktördür (Avolio ve Luthans, 2006; F. Luthans, Luthans ve Luthans, 2004:143).

### Çizelge 1.1. Rekabet avantajı içim genişleyen sermaye

Geleneksel Sermaye	Ekonomik Sermaye	İnsan Sermayesi	Sosyal Sermaye	Pozitif Psikolojik Sermaye
Neye Sahipsin		Ne Biliyorsun	Kimi biliyorsun	Kim Olduğunuz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanslar</li> <li>• Maddi Duran Varlıklar (Ekipmanlar, patentler, veriler..)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deneyim</li> <li>• İletişim</li> <li>• Beceri</li> <li>• Fikirler</li> <li>• Bilgi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlişkiler</li> <li>• İletişim ağları</li> <li>• Arkadaşlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güven</li> <li>• Umut</li> <li>• İyimserlik</li> <li>• Esneklik</li> <li>• Dayanıklılık</li> </ul>

(Luthans ve diğerleri, 2004:46)

Çizelge 2.1.'de pozitif psikolojik sermayenin, ekonomik, insan ve sosyal sermayenin ardından gelerek, mevcut sermayelerde olmayan ve bu kaynakları bütünler nitelikte olan birey kaynaklarını temsil ettiği görülmektedir.

İnsan sermayesi, çalışanların oluşturduğu bir topluluğun özellikle çalışanların eğitim, bilgi, beceri ve yeteneklerini temsil etmektedir. Örgüt üyelerinin bilgi birikimi, problem çözme yetenek ve kapasiteleri, yaşam felsefeleri, yaratıcılık, girişimcilik ve liderlik yetenekleri, onların organizasyon süreçlerinde ortaya koydukları fonksiyonları ve bu fonksiyonların niteliklerini belirleyici bir güce sahiptir (Nick ve John, 2000:549).

İşletmeler sadece maddi varlıklardan oluşmamakta, aynı zamanda insan kaynağının sahip olduğu nitelikler ile var olmaktadır. Bu yüzden insan sermayesi işletmelere avantaj yaratmaktadır ve sosyal sermaye ile yeni gelişmekte olan psikolojik sermayeye zemin hazırlamıştır.

Sosyal sermaye kavramı, temelde insanlar arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır. Sosyal sermaye, bireyler arasındaki ilişkilerin kalitesi ve yoğunluğunun hem bizzat eylemin öznesi olan aktörün kendisine hem de toplumun öteki üyelerine fayda sağlayacağı ileri sürülmektedir. (Field, 2003:22-27).

Pozitif psikolojik sermaye, İnsan ve sosyal sermayenin ötesine geçerek soyut olan insan kaynağını daha iyi tanıyarak, yüksek performans sergileyerek, iş bağlılığını artırarak, motivasyonu yükselterek örgütün gelişmesine ve sürdürülebilir olmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütler, karşılaştıkları ve gelecekte karşılaşacakları zorlukların üstesinden gelebilmek için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama noktasında insan kaynağının değerini daha iyi anlayarak, sosyal ve beşeri sermayenin ötesinde



pozitif psikolojik sermayenin önemini de kavrayacaklardır (Luthans ve diğerleri, 2004: 49).

Bu bölümde pozitif psikolojinin ne olduğu ve yıllar içerisindeki gelişimi üzerinde durulduktan sonra pozitif örgütsel davranış ve psikolojik sermaye konusu anlatılmıştır. Pozitif psikolojik sermayenin ne olduğu anlatıldıktan sonra bileşenleri olan; umut, iyimserlik, dayanıklılık ve özyeterlilikten bahsedilmiştir. Ve insan sermayesi ve sosyal sermaye ile olan ilişkisine değinilmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS VE BİREYSEL PERFORMANS

Üçüncü bölümde; performansın ne olduğuna kısaca değinildikten sonra, bireysel performans ve örgütsel performans, bunları arttıran unsurlar, performans yönetimi sistemi, performans değerlendirme ve performans değerlendirmenin önemi, amacı, yararları anlatılmıştır.

#### 2.1. Performans Kavramı

Performans genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitel ya da nicel olarak belirleyen bir kavramdır. Performans, bir bireyin, grubun veya işletmenin önceden belirlenen hedefler ve bu hedeflere uygun standartlara belirli bir dönem sonunda, nicel ve nitel olarak varmış olduğu nokta olarak da belirtilmektedir (Tarlığ, 2006:4).

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, performans “bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır”. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve dolayısıyla yüksek bir performansa sahip olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise işgörenin başarılı olmadığı veya performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir (Bingöl, 2006:321).

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Tınaz, 1999:389).

Bu kapsamda performans; “görevin gereği olarak, önceden belirlenen kriterleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirme derecesi” olarak ifade edilebilir (Halis ve Tekinkuş, 2008: 228).

Bugün performans kavramı kuruluş yönetiminde daha çok performans değerlendirme kapsamında kullanılmaktadır. Kuruluş yönetimi, daha önceden belirlenmiş standartlara dayanarak örgütsel ve işle ilgili davranışları analiz etmekte ve çalışanın başarısını bu kriterlere göre ölçmekte ve değerlendirmektedir (Akın, 2001: 153).

Örgütsel bağlamda başarının anahtarı olan performans artışı kendiliğinden gerçekleşen bir sürecin ürünü değildir. Diğer bir deyişle, performansın stratejik bir konu olarak algılanıp yönetilmesi gerekmektedir. Performans yönetimi, bir kuruluştaki insan kaynağının maksimum potansiyelini gerçekleştirmeye yönelik olarak motive edilmesi bağlamında performans kullanma, amaçlar, ölçütler, geri besleme ve tanınmaya yönelik olarak insan yönetimi için geliştirilmiş sistematik bir yaklaşımdır (Hume, 1998: 35).

Performans sözcüğü, kurum açısından belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı olarak tanımlanmakta iken, birey açısından performans hedefe ulaşma konusunda gösterilen bireysel “verimlilik” ve “etkinlik” düzeyidir. İşgören performansı ile ilgili yapılan pek çok tanımın ortak noktası, performansın bireysel beklenti ile örgütsel amaç arasında kurulan ilişkinin sonucunda ortaya çıkmasıdır (Tutar ve Altınöz, 2010:196).

Birey ve grup performansı, örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Örgütsel performansla da sistemin toplam performansı anlatılmaktadır. Örgütler için öncelikli öneme sahip olan performans, bireysel performanstır. Çünkü bir örgüt ancak personelinin gösterdiği performans kadar iyi olabilir (Benligiray, 2004:141).

### **2.1.1. Bireysel performans**

İşgören performansı ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan birisine göre performans, bir işgörenin gereksinimlerini tatmin etmek için bir işletmede görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, istediklerini elde etmek için zaman ve çaba harcamasıdır (Barutçugil, 2002: 40).

Bireysel performans, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bireyin kullandığı yetkinlikler olarak tanımlanabilir. Bu yetkinlikler, yalnızca işe yönelik görevleri değil, işe yönelik olmayan görevleri ve davranışları da içermektedir. Yetkinlik kişinin işletme amaçlarını gerçekleştirme derecesidir (Büte, 2011:178).

Çalışanlarının performansını değerlendirme ve geliştirme tüm yöneticilerin çok önemli bir görevidir. Çalışanların iş tatmini beklentilerine önem veren yöneticiler ve takım liderleri onların çok daha iyi çalıştıklarını göreceklerdir. Bu

ihtiyaca yeterince önem vermeyen yöneticiler ve takım liderleri ise yalnızca kısa süreli sonuçlar elde edebilecekler, nitelik ve nicelik yönünden yetersiz kalan çalışanlarla uğraşmak zorunda kalacaklardır (Barutçugil, 2004:391).

Günümüzde örgütlerin değişime paralel olarak, performans kavramları ve performansa verdiği önem de değişim göstermektedir. İşletmelerin en değerli varlıklarının insan olduğu görüşünden hareketle insandan en yüksek faydayı elde etme istemleri bireysel performansa olan çalışmalar ve ilgiyi artırmıştır. Kişinin işe başlaması ile başlayan ve belirlenen performans kriterlerine göre çalışanın izlenmesi/değerlendirilmesi, bu değerlendirmeye göre ödüllendirilmesi ve gelişim/eğitim faaliyetlerinin planlanması/uygulanması ve kişinin kariyer planı ile şirket yedekleme planı ışığında kariyerinin yönetildiği bir faaliyet olarak tanımlayabileceğimiz Performans Yönetimi, doğru yönetildiğinde gerek işletmeler gerekse çalışanlar için etkin ve etkili sonuçlar doğuracak olan bir süreçtir. Bu sürecin etkinliği ve etkililiği doğal olarak nasıl kurgulandığı ile doğrudan ilişkilidir. Bir başka deyişle, süreçte neyi ölçeceğiniz, nasıl ölçeceğiniz, hangi zaman aralıklarında ölçeceğiniz kadar, ölçüm sonucunda elde edilen sonuçların nerelerde ve nasıl kullanılacağı da çok önemlidir. Bunun yanında kişisel değerlendirme ve ödüllendirme ile şirketin başarı değerlemesi arasında bağlantı kurulması da bu süreçte dikkatle ele alınması gereken bir diğer önemli konudur (İlhan, Ö., Performans Yönetimi Sisteminin Etkinliği Nasıl Sağlanır?, (<http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=15> Şubat 2104)).

#### **2.1.1.1. Bireysel performans unsurları**

Çalışanın ve örgütün amaçlarının neler olduğu ve bunların nasıl uyumlaştırılacağını tanımladıktan sonraki adım çalışanların bireysel performanslarını oluşturan unsurlar üzerinde durmak olacaktır (Barutçugil, 2002:47).

*Paşa'ya göre (2007:84), bireysel performansı oluşturan üç unsur bulunmaktadır:*

- Odaklanma – Çalışan ne yapacağını bilmelidir.
- Yetkinlik – Çalışan bunu yapabilecek becerilere sahip olmalıdır.

- Adanma – Çalışan katkıda bulunmaya istekli olmalıdır.

### **1.Odaklanma**

Bireysel performansı artırmanın birinci adımı odaklanmayı sağlamaktır. Çalışma yaşamında performansın, diğer bir ifadeyle başarının şansa bir ilgisi yoktur. Doğru yerde, doğru zamanda olmak ya da doğru kişiyi tanımak gibi genel geçerliliği olan başarı yolları yoktur. Bunların belki bir yardımı olur. Gerçek performans, ancak, onun için nasıl hazırlık yapılacağını bilerek elde edilir. İş yaşamında bunun anlamı, kimin, neyi, ne zaman yapacağını belirleyen geliştirilmiş bir yönetime sahip olmaktır (Paşa, 2007:86).

Bu yöntemin özü, yönetici ile çalışan arasında, belirlenmiş bir zaman dönemi içinde elde edilmesi istenen amaçları içeren yazılı bir anlaşmanın yapılmasıdır (Büte, 2011:178).

Geçmişin başarılarına ve bugünün rekabet stratejilerinin performansına odaklanma işletmenin bakış açısını daraltacağı için geleceğin fırsat ve risklerini öngörme yeteneğini köreltmektedir. Bu zafiyeti gidermek ancak sezgisel ve tesadüfi karar alma anlayışını, zihinsel becerilerle güçlendirilmiş, katılımcılığın yarattığı sinerjiyi açığa çıkarmayı amaçlayan, işletmenin kilit başarı faktörlerine olduğu kadar kritik başarısızlık faktörlerine de odaklanmayı gerektiren bir anlayışla değiştirebilmeye bağlıdır (Dubaff ve Spaeth, 1996:187).

İç kontrol odaklı insanlar, kendilerinde hem olumlu hem de olumsuz olayları kontrol etme yeteneği görürler. Bu tip kişilerde başarı veya başarısızlıklarının kaynağının kendileri olduğu yönünde güçlü bir inanç mevcuttur. Dış kontrol odaklı insanlar ise, olayların oluşunda kontrolün hep şans, kader, güçlü olan diğer insanlar gibi kendileri dışındaki faktörlerde olduğunu düşünürler.

İç kontrol odağına sahip bireyler, gelecekteki davranışlarını belirlemede kendilerine katkı sağlayacağına inandıkları çevresel uyarıcı ya da değişimlere dış kontrol odağına sahip bireylerden daha fazla duyarlılık gösterirler; çevresel koşulları değiştirme konusunda daha fazla adım atarlar ve yeteneklerine veya başarı ya da başarısızlıklarına daha fazla önem verirler. Bunun yanında, iç kontrol odağına sahip bireyler, yaşamlarının herhangi bir boyutuyla ilgili olarak mutsuz olduklarında, bunu kendi çabalarıyla değiştirebileceklerine inanırken, dış kontrol

odağına sahip bireyler, yaşamlarını yönlendirme konusunda çaresizlik yaşama eğilimindedirler ve yaşamlarındaki bazı ödüllerin kendi çabalarından kaynaklanmadığına, yalnızca doğru zamanda doğru yerde olmanın getirdiği bir rastlantı olduğuna inanırlar (Basım ve Şeşen, 2007:51-52).

## **2.Yetkinlik**

Bireyin, işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır. Yetkinlik kişisel ustalık veya çaba-performans beklentisiyle eş anlamlıdır (Hu ve Leung, 2003: 368).

Bireysel performans da, bir bakıma, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bireyin kullandığı yetkinlikler olarak tanımlanabilir. Bu yetkinlikler, yalnızca işe yönelik görevleri değil, işe yönelik olmayan görevleri, davranışları da içermektedir. Doğrudan işe yönelik olmayan yetkinlikler arasında takım çalışması, müşteri odaklılık, istekli ve coşkulu olma, yardımseverlik, kurum kültürünü sahiplenme ve bireysel disiplin sayılabilir (Barutçugil, 2002:46).

Daha iyi performans göstermeye yol açan, yetenek, bilgi ve beceriye yetkinlik denir (Paşa, 2007:87). Yetenek, doğuştan gelir. Beceri deneyimle gelişir. Bir başka tanıma göre yetkinlikler, kişilik, yetenek, ilgi, motivasyon gibi özellikleri içeren ve gözlenebilen davranışlar gurubudur. Çalışanların organizasyon, departman ve kişisel düzeyde sonuçlar elde etmek için kurumsal inanç ve değerler sistemiyle uyumlu olarak sahip oldukları ya da geliştirdikleri bilgi, beceri ve tutumlarla gerçekleştirdikleri eylemler yetkinlikler olarak isimlendirilmektedir.

Yetkinlikler, en yüksek performansa sahip kişileri ayırt eden bilgi, beceri ve tutumların davranış olarak ifadesidir (Keçecioglu ve Kelgökmen, 2003:216-232).

Böyle bir süreç izlendiği takdirde, şirket hedefleri ile birey hedeflerini (kritik başarı kriterleri hedeflerin doğru ve işe yönelik olarak belirlenmesinde bir pusula vazifesi görürler) bağdaştırmayı başarmış ve işletmenin ihtiyaç duyduğu bireysel yetkinliklerin doğru bir şekilde belirlenmesi sağlanmış olur. Aksi takdirde, ne şirket hedeflerini birey hedeflerine indirgeme başarılabilir, ne de bireysel yetkinliklerin iş başarısı ile bağlantılı olarak belirlenmesi sağlanabilir. Bu şekilde bir başlangıç aynı zamanda ne' yi ölçeceğiz sorusuna da yanıt bulunmasını sağlar. Bu sürecin ödüllendirmeye yönelik son kısmı ise, bireysel performans ölçümü sonucunda yapılacak ödüllendirmenin şirketin ve içinde bulunulan örgütün biriminin başarısına

bir şekilde bağlanmasıdır. Bireysel değerlendirme kriterlerinin yukarıda belirtildiği gibi belirlenmediği ve bireysel ödüllendirmenin işletme başarısına bağlantısının kurulmadığı durumlarda da belirtildiği gibi performans sisteminin işletme başarısına olan katkısı bir dilek/temenniden öteye gidememektedir (<http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=15>, Son Erişim Tarihi, Şubat, 2014).

Yetkinlikler bir anlamda çalışanların işlerini “nasıl yapmaları gerektiğini” tanımlarlar. Yetkinliklerin çeşitli başlıklara ayrılması söz konusu olabilir. Temel yetkinlikler, tüm çalışanlardan beklenen ve organizasyonun kurumsal değerleriyle örtüşen yetkinliklerdir. Organizasyonda çalışmak için olmazsa olmaz davranışları içerir ve en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm çalışanlardan aynı oranda beklenirler. “İletişim”, “takım çalışması” gibi yetkinlikler temel yetkinliklere örnek teşkil edebilirler. Yönetimsel yetkinlikler, yöneticilerde olması beklenen ve yönetim kademelerine göre farklılaşabilen kritik davranışlardır. “Planlama ve organizasyon”, “astlarını geliştirme” gibi yetkinlikler yönetimsel yetkinliklere örnek teşkil edebilirler. Teknik yetkinlikler ise çalışılan birim/fonksiyon bazında farklılaşan davranışlardır. Her birimin ya da fonksiyonun kendine özgü beklenen davranışları vardır ve teknik yetkinlikler bu farklılıkları ortaya koymaya çalışır. Satış fonksiyonu için “ikna ve müzakere”, insan kaynakları fonksiyonu için “değişim yönetimi” yetkinlikleri teknik yetkinliklere örnek teşkil edebilirler. İyi bir performans sisteminde önemli olan, organizasyondaki rollere uygun yetkinliklerin seçilmesidir (Wells, 1999: 83).

Yönetimsel uygulamalarda baskın olan bakış açısı, yetkinliklerin “evrensel” şekilde inşa edilmesidir, yani etkinleştirildiği ve geliştirildiği özel bir örgütsel bağlamdan bağımsız bir şekilde ele alınmalarıdır. Evrensel yaklaşımdan geriye doğru araştırılırsa, McClelland’ın çalışmalarında yetkinlikleri istatistiksel yöntemler kullanarak belirlediği ve üstün performansı ortalama performanstan ayıran davranışlar olarak tanımladığı, Spencer’ların araştırmalarında, standart profesyonel figürler için genel yetkinlik profillerini belirlemeyi amaçladıkları görülmektedir (Capaldo, Landoli ve Zollo, 2006: 430).



### **3.Adanma**

Adanma, çalışanın içinde bulunduğu işletmeyle kendini özdeşleştirmesi ve işletme amaçlarına ulaşmayı sağlamak için kendi amaçlarının işletme amaçlarıyla uyumlu hale getirilmesi ve o işletmede uzun süreli kalma ihtiyacı hissetmesi sürecidir. Çalışan ilişkileri yönetiminde çalışanların işletmeye güveni ve sadakati son derece önem kazanmaktadır. Çünkü çalışanların güvenini ve dolayısıyla işletmeye bağlılığını sağlamadan onlarla uzun dönemli ilişkilerin geliştirilmesi mümkün olamamaktadır. Bağlılık, bir ilişkiyi devam ettirme ve bunun devamlılığını sağlamak için çalışma isteğidir. İşletmeye bağlılık, bireyin çalıştığı işletmenin amaç ve değerlerini benimseyerek bunlara ulaşmak için kendisini sorumlu hissettiği ve çalıştığı kurumla çıkar ilişkisi algılamadığı psikolojik bir durumdur (Doğan, 2005:318).

Bireyin örgüte katılma, sadakat ve örgütsel değerlere inanç gibi unsurları içeren psikolojik bağlılığını ifade eden örgütsel adanmışlık, bireyin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücünü yansıtır. Bireyin örgütün hedeflerini benimsemesi, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanması ve onları kabullenmesi, örgüt yararına daha fazla çaba harcama isteği ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duymasına neden olur. Örgütün yaşaması örgüt içindeki bireylerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. Bireylerin örgüte adanmışlığı ne derece fazla ise örgüt de o derece güç kazanır. Çalışanın yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de çalışan için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında çalışanın uzun süre örgütte kalması sınırlı işi bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır (Güven, 2006:35).

Jennifer George ve Gareth Jones ise örgütsel adanmışlığı, “bireylerin bütün olarak örgütleri ile ilgili düşünce ve inançları” olarak tanımlamışlardır (Yolaç, 2008:122).

Gıcı ve Tabancalı (aktaran 2011:2) örgütsel adanmışlığın ne olduğunu bazı araştırmacılara göre şu şekilde vermiştir; Etzioni (1961) adanmışlığı yabancılaştırıcı, hesapçı ve ahlaki adanmışlık; Kanter (1968) devam, uyum ve kontrol adanmışlığı; Q'Reilly ve Chatman (1986) uyum, özdeşleşme ve içselleştirme; Mowday ve diğerleri (1982) davranışsal ve tutumsal; Katz ve Kahn (1977) anlatımsal ve araçsal devre şeklinde sınıflandırmışlardır.

Bu noktadan bakıldığında örgütsel adanmışlık kavramının davranışsal ve bilişsel (tutumsal) olmak üzere iki boyutunun bulunduğu görülmektedir. Davranışsal açıdan bakıldığında, iş gören devrinin az, hizmet süresinin fazla olması yüksek iş gören adanmışlığı olarak yorumlanmaktadır. Bu boyutta eksik olan nokta söz konusu bu davranışların gerçek bir örgütsel adanmışlıktan kaynaklanıp kaynaklanmadığının açıklanmamasıdır. Bir tutum olarak örgütsel adanmışlığa bakıldığında ise, bireyin örgütün amaç ve değerlerine, bu amaç ve değerlerdeki rolüne, bütünüyle maddi ödül sisteminin de ötesinde bilişsel olarak bağlanmasıdır (Celep, 2000).

Özmutaf'a göre (2007:44) ise, bireysel performansı karşılaşılan durumlara göre çeşitli seviyelerde etkileyebilecek unsurlar temel olarak üç kategoride toplanabilir. Bunlar, yönetsel unsurlar, bireyden kaynaklanan unsurlar ve diğer unsurlardır:

### **1.Yönetsel Unsurlar**

Her ne kadar bireysel performans ilk bakışta kişi ile ilgili olarak gözükse de aslında yönetim anlayışı ve liderliğin uygulanış şekli, örgüt iklimindeki algılanması ile ilgili bir gerçekliktir. Diğer bir bakış açısı ile, çağdaş ve rasyonel bir yönetim süreci örgütte hayata geçirilmiyorsa bireylerin (yönetici ya da çalışan) de zaten performans artışına yönelik çabaları fazla bir şey ifade etmeyecektir. Bu nedenle, belirli yönetim unsurlarının üst yönetimden başlamak üzere tüm kademelerde yeşertilmesi ve yaşatılması gerekmektedir. Bu bağlamda başlıca yönetim unsurları arasında misyon ve vizyonun belirlenmesi, stratejilerin belirlenmesi, liderlik, katılımcılık, iletişim, motivasyon, stres yönetimi, performans değerlendirme gösterilebilecektir (Özmutaf, 2007:44).

Eğer bir örgütte çalışanlar (hangi kademedede olursa olsun) misyonu ve vizyonu iyi algılasa gerçekleştirilecek stratejiler (dolayısıyla politikalar, programlar, bütçeler) de istenen düzeyde olacaktır. Çünkü bireylerin performansları örgütün misyon, vizyon ve diğer tüm çabalarını sahiplenmeleriyle artış gösterecektir. Bunun sağlanmanın en temel yolu ise, tüm insan kaynağının misyon ve vizyon da dahil (çünkü bunlar da revize edilebilir) olmak üzere tüm faaliyetlere kendi düzeylerine göre fikirselsel ve eylemsel olarak katkılarını sağlayacak örgüt ortamını yaratmaktan geçmektedir (Koçel, 2003: 128-134).

Bir örgütte performansa etki eden diğer bir önemli unsur ise, strestir. Aşırı stres kırılma noktasından sonra dikkat azalması sonucunu doğurarak, bireyin zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel yeteneklerini negatif yönde etki altına almaktadır. Bu nedenle örgütsel ve bireysel performansın olumlu yöne sevk edilmesi açısından stresin iyi yönetilmesi gerekmektedir (Işıkhan, 2004: 62-63).

## **2.Bireyden Kaynaklanan Unsurlar**

Bireyin performansına etki eden diğer bir boyutta ise bireyin kendi kişisel durum ve özelliklerinden kaynaklanan unsurlar yer almaktadır. Bu gruptaki başlıca unsurlar sosyo-demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi), bireyin kültürel yapısı, uzmanlık alanı ve ücret düzeyi algısı olarak belirtilebilir (Özmutaf, 2007:48).

Bir örgütte yer alan bireyin genç ya da ilerlemiş yaşlarda bulunması performansını etkileyebilecek bir unsurdur. Yaşın performansa etkisi çeşitli kültürlerin yönetim anlayışına göre değişim göstermektedir. Örneğin ABD’de genç yaşta insanlara şirketlerde hızlı bir biçimde yükselme imkanı tanınabilirken; Japonya’da ise tam tersine belirli bir yaşa kadar üst yönetim kademelerine insanların ulaşması olanaksızdır (Akdemir, 2004: 16).

Cinsiyet çalışma yaşamı içinde çok önemli bir olgu olarak gözükmektedir. Erkek egemen kültüre sahip toplumlardaki erkeğin üstün olduğunu ortaya koyan yaşam biçimi iş hayatına da yansımaktadır. Yine kadınlara aşırı görev yükleyen kültürlerde çocuk sahibi kadınların erkeklere göre daha fazla çocuğuyla ilgilenme çabası iş hayatında adaptasyon açısından olumsuzluklara sebep olabilmektedir (Öğüt, 2006; 58).

Eğitim düzeyi arttıkça bireylerin çalıştıkları örgütte yükselme olanakları da artmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek bireylerin yıpranma düzeyleri daha üst boyutta gerçekleşmektedir. Ancak, eğitim düzeyi yüksek bireyler yönetimde üst basamaklara çıkma olanağına sahip oldukları için görev sorumlulukları ve almış oldukları riskler arttığı için stres düzeyleri de artmaktadır. Ancak eğitim düzeyi yüksek bireylerin sorun çözme kabiliyetlerinin de daha fazla geliştiği de bu bağlamda göz ardı edilmemelidir (Işıkhan, 2004: 80-81).

Bireylerin ilk çalışma yıllarında, uzmanlık alanına yönelik olarak özellikle uygulama kapsamında yetersiz olmaları, yanı sıra örgütte yaşanan yeni yönetim ve süreçsel uygulamalar, yeni teknolojilerin kullanımının gündeme gelmesi ve

bireyin uzmanlığının yetersiz kalması ancak çalışana yeterli uyum eğitiminin tanınmaması performans düşüklüklerine sebep olabilecek uzmanlık odaklı faktörler olarak gösterilebilir (Akdemir, 2004: 17).

### **3.Diğer Unsurlar**

Diğer unsurlar arasında bireyin spesifik alanlardaki mesleklerde çalışması, dış çevre şartlarına uyma bağlamında gelişen teknolojilerin örgüte aktarılması, sosyal güvence konusunda yetersizlikler, kriz dönemlerinde ağırlaşan koşullar, işyeri ile ikamet edilen yerin uzaklığı ve madde bağımlılığı gibi genel olgular da çoğu zaman performans düşüklüğüne yol açan unsurlar arasında yer almaktadır (Özmutaf, 2007:50).

#### **2.1.1.2. Bireysel performans kriterleri**

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için, öncelikle görev ve iş analizlerinin yapılmış ve tanımlanmış olması gerekmektedir. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan ölçütlerin tanımlanmasına geçilebilir. Genel anlamda, değerlemeye temel olan ölçütler dört grupta toplanabilir (Sabuncuoğlu, 2000:163).

1. Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
2. İş bilgisi ve yeteneği,
3. Bireysel özellikler,
4. Bireyin ilişki ve davranışları.

Örgütler hedeflere ulaşmak için aşağıda belirtilen ölçütleri performans kriteri olarak değerlendirmektedirler (Özer, 2009:24) :

- *Mesleki Bilgi Ve Beceri Düzeyi*: mesleki ve diğer becerilerini geliştirmek için harcadığı çaba, verilen işi zamanında ve kurallara uygun şekilde yerine getirebilme becerisi, zorunlu olmadığı halde, işe kendinden bir şeyler katarak verimliliği artırıcı ve/veya çalışma koşullarını iyileştirici katkılarda bulunma, sorgulayıcı ve araştırmacı olma,

- *Bireysel Yeterlilik*: iş heyecanı, işine gösterdiği dikkat ve takip, ekip çalışmasına uyum ve işbirliği yapma isteği, birden fazla operasyonda çalışabilme becerisi, bilişim ve teknoloji alanındaki gelişmeleri takibi ve uyumu, çalışma

ortamındaki kaynakları kullanmada etkinliği ve verimliliği, analitik düşünme ve inisiyatif kullanma yeteneği, sözel iletişim kurabilme becerisi, yazılı iletişim kurabilme becerisi,

- *Yönetmel Yeterlilik*: planlı ve organize çalışma becerisi, yaptığı işlemleri takip etme, denetim ve sonuçlarını kontrol etme becerisi, çalışma arkadaşlarına ve astlarına mesleki yeterliliklerini geliştirici bilgi aktarabilme becerisi,

- *Davranışsal Yeterlilik* : kurum kimliğine uygun davranış sergileyebilmesi, amirlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı tutum ve davranışları, vatandaşlara karşı tutum ve davranışları, mesai saatlerine uyumu ve kılık kıyafet konusundaki özeni, empati kurabilme yeteneği

*Bireysel performans ölçümünde kullanılan bazı kriterler de şöyledir (Armstrong ve Baron:2005):*

- |   |                   |
|---|-------------------|
| -Müşteri ilişkileri,                                      | -Takıma katkı,    |
| -Finansal farkındalık,                                    | -İş farkındalığı, |
| -Üretkenlik,  | -İş ilişkileri,   |
| -Kalite, Yetenek,   | -Amaçlara ulaşma, |
| -Beceri/Öğrenme hedefleri,                                |                   |
| -Bireysel amaçların örgütsel hedeflerle uyumlaştırılması. |                   |

Performans standartları bir bakıma değerlendirme amaçlarının belirlenmesini ifade etmektedir. Dolayısıyla standartlar, çalışanın ne oranda başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçütlerdir (Argon ve Eren, 2004:228).

### **2.1.1.3. Bireysel performansı artırmak**

Bireysel performansı oluşturan unsurlar bilindiğine göre, bir çalışanın istenen düzeyde performans göstermemesi durumunda sorulması gereken üç soru bulunmaktadır (Barutçugil, 2002:49):

- Çalışan neye katkıda bulunacağını biliyor mu?
- Çalışan katkıda bulunabilecek mi?
- Çalışan katkıda bulunmaya istekli mi?

Çizelge 2.1. Bireysel performansı oluşturan unsurlar (Barutçugil, 2002:49)

<b>Çalışanlar</b>	<b>Yöneticiler</b>	<b>Sonuç</b>
Ne yapacağını bilmelidir	Talimatlar vermeli Beklentileri belirlemeli (Performansı planlama)	<b>Odaklanma</b>
Onu yapabilmelidir	Kaynak ve destek sağlamalıdır	<b>Yetkinlik</b>
Onu istemelidir	Takdir etmeli ve geliştirmelidir (Performansı değerlendirme)	<b>Adanma</b>

Sonuç olarak performansın artırılması düşünüldüğünde akla odaklanma, yetkinlik ve adanma gelmelidir. Yöneticiler, odaklanmayı, yetkinlikleri ve adanmayı sağlama ve geliştirme yoluyla performansı daha üst düzeye çıkarmak için gerçekleştirilecek yönetsel eylemlerin süreklilik gösterdiğini unutmamalıdır.

Yüksek performanslı örgütleri gerçekleştirmenin temel koşulu yüksek performans becerilerine yani yetkinliklere sahip bireylerle çalışmaktır.

İşlerini anlamlı bulan, işleri ile ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip, işi ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilen ve işler üzerinde bir etkiye sahip olduğunu hisseden işgörenler, bunları hissetmeyenlere göre daha yüksek performans göstereceklerdir (Sigler ve Pearson, 2000: 32).

Kişinin çalışma davranışlarını belirleyen değişkenleri temel alan modellerden birine göre çalışanların performansını belirleyen değişkenler şunlardır; yetenek, işe duyulan ilgi, işin sağladığı gelişme ve ilerleme olanakları, iyi tanımlanmış hedefler, faaliyetlerine ilişkin geri besleme, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması, işin yapılması için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisi (Baştürk, 2003:70).

Yüksek performansa sahip bir çalışanın örgütte kalma isteği örgütsel verimliliği arttırmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar örgüt amaçlarına ulaşabilmek için ekstra çaba sarf ettiklerinden ayrılmayı düşünmemektedirler (Çöl, 2004).

İşgörenler, etkililiğe göre değil, performanslarına göre ödül ya da ceza almalıdırlar. Çünkü iyi performans gösteren çalışanları ve düşük performans gösteren çalışanları, örgüt bilmeyebilir. Bu durumda örgüt, her iki çalışan grubunu

eşit tutmakta, örgütsel bağlılık ve örgütsel etkililikleri olumsuz etkilenmektedir. Diğer taraftan düşük performansla çalışan işgörenler, yüksek performansla çalışan işgörenlerin çabalarıyla mutlu olmaktadır. Çünkü bu çaba sonucu, ödül ve cezaları birlikte paylaşmaktadırlar (Suliman, 2001: 1049).

Bireyin performansı, bireysel ve örgütsel amaçlara yönelik çalışırken ihtiyaç duyduğu yetkinliklerin niteliğine göre görev performansı ve kurumsal performans olarak ayrılabilir. Görev performansı, işin teknik ve uzmanlık yönü ile ilgilidir. Kurumsal performansın bir boyutu, insanlar arası ilişkileri kolaylaştırıcı davranışları ifade eder. Çalışanlar arasındaki iletişimin ve ilişkilerin iyileştirilmesi, uyum ve anlayışın sağlanması, gerginliklerin giderilmesi ve çatışmaların yönetimi gibi kurumsal amaçlara hizmet eder. Yüksek performanslı birey, örgütün vizyon ve stratejileri doğrultusunda çalışırken görev performansı ile kurumsal performansı birlikte en üst düzeyde gerçekleştiren kişidir (Barutçugil, 2002:46).

### **2.1.2. Örgütsel performans**

İnsan kaynakları stratejisinin örgütsel performans üzerindeki etkisi her zaman diğer faktörlere ne kadar uygun olduğuna bağlı olarak değişir. Uyum daha iyi performans anlamına gelir, uyumsuzluk tutarsızlıklara ve düşük performansa yol açar. Uyum, insan kaynakları stratejileri ile organizasyonun diğer önemli yönleri arasındaki tutarlılık ve uygunluk anlamına gelir.

İnsan kaynakları stratejisinin bir örgütün performansına katkısı; bu strateji ile;

- örgütün genel stratejisi arasındaki uygunluğun
- örgütün içinde bulunduğu çevresel faktörlerle uyumunun
- örgütün özgün kurumsal özellikleri ve kültürü ile uyumunun ve
- örgütün belirgin, ayırt edici yetkinlikleriyle uygunluğunun sağlanması ile artacaktır (Barutçugil, 2004:114).

Katau ve Budhwar (2006:1226) “İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi ve Performans” isimli makalelerinde örgütsel performansı çeşitli yazarlara göre aşağıdaki şekilde ortaya koymuşlardır:

Örgütsel performans Dyer ve Reeves'e göre (1995) etkililik kapsamlı olarak organizasyonun amaçlarını bir araya getirmeyi; Rogers ve Wright'a göre (1998) etkinlik kapsamında amaçların birleştirilmesi için mümkün olan en az kaynağın kullanımı; Philips' e göre (1996) gelişme kapsamlı olarak gelecekteki fırsatları ve üstesinden gelinmesi gerekenleri bir araya getirecek kapasiteyi geliştirme; Delenay ve Huselid' e göre (1996) tüm katılımcıların (çalışanlar, müşteriler ve paydaşlar) memnuniyetini artırma; Guest'e göre (2001) ürün ve süreçlerde yenilik ve Rishardson ve Thompson'a göre (1999) kalite kapsamında yüksek kalitedeki ürünlerin oranını ifade etmektedir.

Yüksek Performanslı Örgüt tanımlaması, verimlilik, etkinlik, karlılık, müşteri memnuniyeti, büyüme, saygınlık gibi amaçlarını bir arada ve yüksek düzeyde gerçekleştirmiş bir örgütü ifade etmekte ve bu anlamda kullanılmaktadır (Barutçugil, 2002:12).

Yöneticiler; örgütün, işlerini nasıl yürüteceği ve hedeflerine nasıl ulaşacağını belirlemek için stratejiler üretirler. Örgütsel strateji, başarılı bir örgütsel performansa ulaşmak için yönetim tarafından tasarılan hareket tarzları ve yaklaşımlardan oluşmaktadır (Thompson ve Strickland, 1992:2).

İş yaşamının kritik ve kaotik bir görünüm arz ettiği sanayi-ötesi çağda, çalışana iş ortamını ve çalışmayı benimsetmek ve bu doğrultuda örgütsel performansı arttırmaya çalışmak yöneticiler açısından en öncelikli konular arasındadır (Sapançalı, 1993:55).

Bir örgütün performans düzeyini belirleyen birbiriyle bağlantılı üç kavram vardır. Bunlar (Barutçugil, 2002:12):

- Yönetim uygulamaları
- İş ortamı ve
- Dış çevre koşullarıdır.

Yönetim uygulamaları, yöneticinin kontrol alanı içinde olan ve performansın planlanmasını, yönetilmesini ve değerlendirilmesini içeren süreçtir. Bu süreçte yöneticinin bilgisi, becerisi ve tutumu örgütün performans düzeyini belirleyici rol oynar.

İş ortamı, yöneticinin etkileme alanı içinde olan ve çalışanların iş yerinde birlikte yaşadıkları ilişkilerin ve deneyimlerin tümüdür. İş ortamı, aynı zamanda



müşterilerin, tedarikçilerin ve yakın rakiplerin de içinde bulunduğu örgütün pazar koşullarını da ifade eder. Bu ortamdaki iletişimin ve etkileşimin niteliği örgütün performans düzeyini önemli ölçüde etkiler.

Dış çevre koşulları ise yöneticinin kontrol edemediği tüm değişkenleri ifade eder. Ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal, doğal çevre faktörleri olarak tanımlanan bu değişkenlerin yakından izlenmesi, gerekli önlemlerin alınması ve bunlara uyum yeteneğinin geliştirilmesi örgütün performans düzeyi açısından büyük önem taşır. Çevresel koşullar değiştiğinde örgütlerin performans ihtiyaçları ve bunları gerçekleştirme olasılıkları da değişecektir.

Örgüt yöneticisi, örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal çevreyi ve gereksinimleri anlayıp yorumlayabiliyorsa, performansı maksimize etmek için işgörenlerden gerektiği gibi yararlanma yollarını belirleyecektir. Böylece hem işgörenlerin gereksinimleri karşılanacak hem de işletmenin amaçlarına ulaşması sağlanmış olacaktır (Birdal ve Aydemir, 1992: 83-84).

Bir yöneticinin örgütü içinde yüksek performansı gerçekleştirebilmesi için; iç ve dış çevre koşullarını iyi bilmesi ve bunlara uyum sağlaması, organizasyon içinde etkili iletişim ile ortak sahiplenme duygusunu yaratabilmesi ve Performans Yönetimini uygulayabilmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2002:12).

## **2.2. Performans Yönetimi Sistemi**

Performans yönetimiyle çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve genel anlamda meslekî yetkinliği artırılmaya çalışılır. Böylece örgütsel hedefler, plân ve politikalar çerçevesinde kurumsal performans iyileştirilebilir (Tutar ve Altınöz, 2010:195).

Bir başka ifade ile performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma, performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir (Şentürk, 2008: 192).

Bu çerçevede performans yönetimi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek örgütlerden, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geribildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır (Halis ve Tekinkuş, 2008: 228).

Performans yönetiminin bir kuruluştaki iki temel boyutundan söz etmek olasıdır. Birinci boyut örgütün bütünlüğüne yönelik olarak algılanan örgütsel performans, ikinci boyut ise bireysel performanstır (Barutçugil, 2002: 47).

Diğer bir yaklaşımla, bir kuruluştaki performans artışı ya da azalışı, hem örgütsel boyutta değerlendirilmesi, hem de bireysel boyutta değerlendirilmesi gerekli bir olgudur. Doğal olarak bireyler çalışma yaşamı içinde belirli konularda çalışma (proje gibi) yapacakları zaman bir takım içinde de bir araya gelebilmektedirler. Bu durumda, takım performansından söz etmek olasıdır. Ancak yine takımın performansı da bireylerin performanslarının bir göstergesidir (Özmutaf, 2007:43).

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem günümüzde “performans yönetimi sistemi(PYS)” olarak adlandırılmaktadır (Barutçugil, 2004:335).

PYS, gerçekleştirilmesi beklenen örgütsel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.

Bu bakımdan PYS, insanları kendi potansiyellerini idrak etmeleri yönünde motive etmenin bir aracı olarak performans, amaç ölçümünü, geribildirim ve tanınmayı kullanarak insanların yönetimine sistematik bir yaklaşımdan oluşmaktadır. Yöneticiler ve işgörenleri birlikte çalıştırarak örgütsel başarıyı önemli derecede etkileyen bir işletme sürecidir. PYS, hem bireysel başarıyı, hem de takım başarısını destekleyen değişim için bir anahtar olarak hizmette bulunur. Diğer yönetim alanlarında olduğu gibi PYS’ de, planlamayı gerektirir ve gerekli becerileri ve yetenekleri geliştirmek için de eğitimi ve liderliği kullanır. Nihayet PYS, belirli bir plan çerçevesinde gerçekleştirdiği süreç içerisinde bireysel ve takım performans değerlendirme için temel oluşturacak yöntemleri ve kriterleri ortaya koyar (Bingöl, 2006:323).

PYS çalışan ile performans yöneticisinin birlikte gelişme amaçlarını tartışmalarına ve bu amaçlara ulaşmak için ortak bir plan yapmalarına ortam yaratmaktadır. Gelişme planları, örgütün amaçlarına ve çalışanın mesleki gelişmesine birlikte katkıda bulunmalıdır (Barutçugil, 2004:335).

Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi PYS'nin konusunu oluşturur. Örgütsel performanstan söz edilince bundan iki şey anlaşılır:

1. Organizasyonun faaliyetlerinin değerlendirilmesi,
2. Çalışanların faaliyetlerinin değerlendirilmesi.

Anlaşıldığı üzere performans yönetiminin iki temel boyutu bulunmaktadır. Yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim ve yönetim süreçlerine odaklanan PYS'de amaç, çalışanların sonuçlar elde etmesine olanak sağlayacak bir ortam yaratmaktır. Performans Yönetimi Sistemi, bir organizasyonda performans planlandığı, yönetildiği, rehberlik edildiği, adil ve doğru olarak değerlendirildiği zaman yüksek güdülemeyi sağlayan bir iş ortamı yaratacağını kabul eder (Apan, 2008:61).

PYS, yöneticiye örgütün potansiyelini tanımlayabilmesi ve bunu kısa-orta dönemde büyük ölçüde gerçekleştirebilmesi için bir dizi etkili yöntem sağlamaktadır. Bu sistem organizasyonlar için daha ileri düzeyde bağlantılı ve bütünlük olma fırsatını da vermektedir. PYS, yöneticilere örgütün gerçek potansiyeli karşısında gerçekleşen performansı ölçme olanağı sağlamaktadır. Ayrıca, onlara kritik yönetim kararları alırken uzun ve kısa dönem getiriler arasında bir karşılaştırma ve değerlendirme yapma fırsatını da vermektedir. PYS, örgütün farklı birimleri arasında en iyi performansı gösterenlerin başarılarından öğrenmeye uygun bir ortam hazırlamaktadır. Ayrıca, çalışanların iş sahibi gibi davranmalarını kolaylaştırarak iş arkadaşları baskısı ile sıkı performans kriterleri arasında dengeli bir karma da yaratmaktadır (Barutçugil, 2004:335).

Performans yönetiminin üç ana amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar; örgütsel etkinliği iyileştirmek, işgörenleri motive etmek ve eğitim ve geliştirmeyi mükemmelleştirmektir (Bingöl, 2006:323).

Genel olarak performans yönetimi, “Örgüt, Sistem, Süreç, Çalışanlar” üzerine bina edilmelidir. Kurumun genel performansının yüksek olabilmesi için birimlerinin performansının yüksek olması gerekmektedir. Birim performanslarının yüksek olabilmesi için ise bu birimlerde çalışanların ve bu birimlerde iş yapma biçimlerinin yani süreçlerinin performansı yüksek olmalıdır. Çalışanların ve iş süreçlerinin performansının sürekli geliştirilmesi için ise araştırma, geliştirme, öğrenme faaliyetlerine önem verilmelidir (Apan, 2008:63).

PYS, çalışan ile yöneticisi arasında iki yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve görüş birliğine varma amacı taşıyan bir ortaklıktır (Baltaş, 2009:271). Ancak;

- Yöneticinin çalışana uyguladığı bir şey değildir
- İnsanları daha fazla ve daha hızlı çalışmaya zorlamak için onlara gözdağı vermek değildir
- Yılda bir kez form doldurmak değildir
- Yalnızca düşük performansla karşılaşıldığında yapılan bir şey değildir

PYS, şirketlerin insan kaynakları yönetiminde performansı planlayan, yönlendiren ve değerlendiren en etkin araçtır. Bununla birlikte PYS, şirketlerin İK yönetiminde tasarlanması ve uygulanması belki de en zor olanıdır. Bu zorluğun en başta gelen nedeni, PYS'nin “her derde deva” bir araç olduğu inancıdır. Genel kanıya göre, PYS şunları gerçekleştirir (Baltaş, 2009:271):

- Kurum ve çalışan hedeflerini bütünleştirir
- Çalışanı hedeflerine odaklar
- Çalışan ile yöneticisi arasında etkin ve sürekli bir diyalog oluşmasını sağlar
- Çalışanın, neleri iyi yaptığını/yapamadığını öğrenmesini sağlar
- Performans artırıcı eğitim ve gelişim fırsatlarını belirler
- Kariyer planlamasının temel taşı oluşturur
- Performansa göre ücret belirlenmesini sağlar

### 2.3. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme ise; bireyin görevdeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004: 427).

Performans değerlendirme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizlerdir (Akyüz, 2001: 82).

Çalışanları aracılığıyla rekabetçi avantaj sağlamak isteyen işletmeler, çalışanlarının davranışlarını ve hedeflerini yönetebilecek imkân ve kabiliyette olmalıdırlar. Bu bağlamda, işletmelerin karşılaştıkları en büyük zorluklardan birisi düşük ya da yüksek performans gösteren çalışanları nasıl birbirinden ayıracakları ve bu çalışanlara nasıl bir yaklaşımda bulunacaklarıdır. Bu noktada karşımıza, günümüzde çoğu işletme yönetiminin en önemli fonksiyonlarından olan “performans değerlendirme” kavramı çıkmaktadır (Yetişkin, 2010:6).

İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi, insan kaynakları bölümünden beklenen yıllık ve dönemsel bir görevle sınırlı kalmayacak ölçüde önemlidir. Bu işlemin önemini kavrayan işletmeler süreklilik taşıyan bir performans yönetimi geliştirmektedirler. Belirli aralıklarla ve formel şekilde performansın gözden geçirilmesinin yanı sıra, sürekli gözlem değerlendirme, belgelendirme ve yönlendirme de bu sürecin içinde yer almaktadır (Sökmen ve Boylu 2002:170).

Çalışanların işlerinde gösterdikleri performans, ancak belirli yöntemler kullanılarak ve tespit edilen kriter ve bunlara bağlı olarak belirlenen standartlara göre değerlendirilerek anlamlı hale gelecektir (Yetişkin, 2010:7).

Bir başka açıdan ise performans değerlendirme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Daha kısa bir deyişle, işgörenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2005:184).

Performans değerlendirme (Yetişkin, 2010:7);

- Çalışanların işleriyle ilgili niteliklerini ve ulaştıkları sonuçları ölçen ve değerlendiren,
- İşletmelerin, çalışanlarının ne kadar verimli olduklarını görmelerini sağlayan,
- Çalışanların gelecekte daha yüksek performans gösterip gösteremeyeceği hakkında veri sağlayan,
- İşletmelere ve çalışanlara çok kapsamlı faydalara sağlayan, biçimsel ve yapılandırılmış bir sistemdir.

Diğer bir anlatımla performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır (Fındıkçı, 2000:297).

Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının yönetici tarafından çalışana iletildiği değerlendirme görüşmeleri, çalışan ve yöneticinin beklenti ve isteklerini paylaşmaları için önemli bir fırsattır. Çalışan, güçlü yönlerinin yöneticisi tarafından fark edildiğini görerek daha yüksek performans gösterme yolunda motive olacaktır. Ayrıca, çalışan gelişime açık alanlarının da yöneticilerinin yönlendirmesi ile üzerine gidecek ve oluşturulacak kişisel gelişim planı sonucu potansiyelini tam anlamıyla kullanarak işletmeye olan katkısını arttıracaktır (Yetişkin, 2010:8).

Amaçlanan tüm işler için gereken maddi ve sosyal kaynaklar ve iş gücü ihtiyacının ne oranda etkin, verimli ve kaliteli kullanıldığının kontrol edilmesi ve ölçülmesi çeşitli yöntemlerle mümkündür. Bu ölçümlerin tamamı örgütün performans değerlendirmesini ortaya koyar. Modern örgütlerde uygulanan performans değerlendirme yaklaşımlarında ürün ya da hizmeti alan müşterinin tatmini kurumun sektördeki yeri, konumu ve payı, çalışanların iş doyumları, kişilerin kendilerini geliştirme düzeyleri ve çalışanların mutlulukları ön plana çıkmıştır (Fındıkçı, 2001:298).

Performans değerlendirmesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini değil bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısını ölçmektir. Bu tanımından hareketle performans yönetiminin bir kuruluştaki iki temel boyutundan söz etmek olasıdır. Birinci boyut örgütün bütünlüğüne yönelik olarak algılanan örgütsel performans, ikinci boyut ise bireysel performanstır (Barutçugil, 2002: 47).

Diğer bir yaklaşımla, bir kuruluştaki performans artışı ya da azalışı, hem örgütsel boyutta değerlendirilmesi, hem de bireysel boyutta değerlendirilmesi gerekli bir olgudur. Doğal olarak bireyler çalışma yaşamı içinde belirli konularda çalışma (proje gibi) yapacakları zaman bir takım içinde de bir araya gelebilmektedirler. Bu durumda, takım performansından söz etmek olasıdır. Ancak yine takımın performansı da bireylerin performanslarının bir göstergesidir (Özmutaf, 2007:41).

Değerlendirme sistemleri, adam kayırma unsurunu ve personel kararlarında öznel yargıyı azaltmak amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu planlar, yönetimin sadık ve etkili bir işgören grubunu oluşturmayla ilgilendiği kamu ve özel sektör kuruluşlarında yaygın olarak kullanılmaktadır (Bingöl, 2006:324).

Performans değerlendirmesini sevimsiz yapan nokta, bir çalışanın değeri, yetenekleri ve katkıları hakkında yargıya varma sürecinde değerlendirenin çeşitli hata ve yanlılıklardan etkilenebileceği düşüncesidir (Ergin, 2002: 137).

### **2.3.1. Performans değerlendirmenin amacı**

Performans değerlendirmesinin başlıca amacı, çalışanların performanslarını iyileştirmektir (Ertuğrul, 2006:2).

Performans değerlendirilmesi yoluyla;

- kamusal politikaların seçimi ve uygulanması sonucunda oluşan başarı ve başarısızlığın ortaya çıkarılması,
- başarısızlık ile karşılaşılması durumunda nedenlerinin araştırılarak gerekiyorsa devam eden faaliyet ve proje uygulamalarına son verilmesi,
- geleceğe dönük politikaların doğru bir şekilde oluşturulması amacıyla karar vericilere gerekli bilgileri sağlanması amaçlanmaktadır (Yenice, 2006:125).

Örgüte ve işlerine karşı iyi motive edilmiş işgörenlerin, moralleri ve iş tatminleri artmış olacağından işlerini başarma yani performans düzeyleri de o oranda artış gösterecektir. Çalışan insanın kendisini kontrol edebilmesi ve bunun işveren aracılığıyla yapılması; uygulanacak belirli standartların oluşturulması ve işverenin işgöreni yaptığı işe göre değerlendirmesi ve böylelikle örgütün çalışanını ödüllendirmesi örgüt çalışanının daha verimli ve girişimci olmasını da beraberinde getirecektir (Akdağ, 2007:121).

Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirmeye, geriye dönütler almaya ihtiyacı vardır. İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında önemli bir yer tutan bu bilgilendirme ihtiyacı, kişinin kendisine güvenmesine, çalışmalarında değişiklikler yapmasına, kendisini geliştirmesine yol açacaktır (Fındıkçı, 2001:299).

Performans Yönetim Sisteminin örgütlerin daha etkin çalışmasını sağlayan bir dizi amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar; yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olmak üzere üç ana grupta toplanabilir (Barutçugil, 2004:336):

*Yönetsel amaçlar*; ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma gibi yönetsel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır. *Geliştirmeye yönelik amaçlar*, kariyer planlamasında, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönlerde ilgili geribildirimde bulunulmasında öne çıkmaktadır. *Araştırmaya yönelik amaçlar* ise iş tatmininin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve çalışanların performansı ile örgütün amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde gündeme gelmektedir.

İşletmeleri böyle bir değerlemeye zorlayan nedenler ya da değerlemeden beklenen amaçlar şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2005:185):

- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak
- İşgörenin eğitim gereksinmesini saptamak
- Terfi ve nakillerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak
- Örgütün ödül ve ceza sistemine anahtar girdi olarak hizmet vermek
- Çalışan-yönetim ilişkilerini geliştirmek
- İşte başarısızlığı kesinleşen işgörenleri işten uzaklaştırmak
- Düşük performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek (Barutçugil, 2004:429).



-Yönetici ve çalışan arasındaki etkileşimi güçlendirmek, değerlemeci ve değerlendirilen arasındaki güvenin artmasını sağlamak (Can ve Kavuncubaşı, 2005:170).

-Sürekli başarıya yönelik olarak çalışanları motive etmek, daha etkili ve üretken olmaları için eksik yönlerini tamamlayacakları ortam oluşturmak (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2006:218).

-Süregelen performansın gelişmesine katkıda bulunmak (Ergin,2005:98).

-Çalışanların iş davranışlarının saptanması

Bunun yanında, çalışanların gösterecekleri başarıya bağlı olarak, örgütteki yatay ve dikey kariyer imkânları nispetinde yetkilendirilecek ve sorumlulukları artacaktır. Terfi ve örgütsel yedeklemede yer alabilme imkânları doğacaktır. Gösterilen performansın beklentilerin altında kalması durumunda ise, uygun ve eksikliklerini giderebilecekleri eğitim programlarına katılma kararlarının verilmesine de imkân tanıyacaktır. Verilen tüm bu kararlar da aslında çalışanın motivasyonu ve işe olan bağlılığını artıran ya da azaltan sonuçlar doğurmaktadır (Yetişkin, 2010:10).

### **2.3.2. Performans değerlendirmenin önemi**

Günümüzde örgütler bireylerin performanslarının değerlendirilmesi konusuna özel bir önem vermektedirler. Bunun nedeni örgütsel performansın bireyin performansına bağlı olmasıdır. Ayrıca örgütsel etkinliği ve verimliliği artıracak bir örgütsel iklimin oluşturulması da performans değerlendirme sisteminin etkinliğine bağlıdır. Örgütler kendi şartlarına uygun performans değerlendirme yöntemlerini kullanmalı ve elde edilen sonuçları uygulamalıdır. Kullanılan yöntemlerin uygunluğu kadar, elde edilecek sonuçların gerçekçi olması ve bu sonuçların örgütte adil bir biçimde uygulanması da son derece önemli bir husustur (Tunçer, 2013:105).

Verimlilik ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlama açısından öneme sahip olan performans değerlendirme, çalışan birey açısından da öneme sahiptir. Bir işgören, işe kabul edilip yerleştirdikten ve belirli bir iş için eğitildikten sonra, iş performansının beklenen ölçütlerine nasıl ulaşılacağını bilmek hakkına sahip olur.

İşgörenin ilk amiri ona bu konuda bilgi vermekle sorumludur. İlerleme umudu, çoğu çalışan için önemlidir. Onlar başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. İşte bu durumu performans değerlendirme gereğini ortaya koymaktadır (Bingöl, 2006:324).

### **2.3.3. Performans değerlendirmenin yararları**

Performans değerlemenin, işgörenin ve örgütün performansının iyileştirilmesi, iletişimin ve dolayısıyla ilişkilerin iyileştirilmesi, işgörenin zayıf ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi, varolan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması, işgören eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin belirlenmesi gibi yararları vardır (Örücü ve Köseoglu, 2003: 27).

Performans değerlemenin önemli bir yararı da işten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkısıdır. Kurumdan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları da önemli bir kaynak olur. Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır (Fındıkçı, 2001:300). Personelin kendi performansı ve gelişmesi hakkında söz sahibi olmasına olanak kazandırır (Canman, 2000:140).

Performans değerlendirme sistemi sayesinde yönetici, hangi çalışanın hangi kadrolarda daha başarılı olabileceğine ilişkin bilgiler elde eder. Böylece yapılacak terfi, iş zenginleştirme, iş genişletme gibi iş tasarımı uygulamalarında da daha doğru kararlar verilebilecektir. Performans değerlendirme sistemi, işletmedeki çalışanların eksikliklerinin yoğunlaştığı alanların tespiti konusunda da istatistiki bilgiler sağlar. Buna bağlı olarak alınacak tedbirler ve eksikliklerin giderilmesine yönelik eğitim programları düzenlenerek işletmenin verimliliğinin artırılması mümkün olabilecektir (Yetişkin, 2010:12).

Performans Yönetim Sisteminden şu noktalarda da yararlar beklenebilir (Barutçugil, 2004:338):

1. En önemli operasyonel kaldıraçları daha iyi anlayarak çok kısa süre içinde daha yüksek kazanç ve daha fazla nakit akımı sağlayabilmek
- 2 . İzleyen yıllar için daha yüksek finansal hedefler belirleyebilmek

3. Organizasyonun fiziksel ve insan kaynaklarını daha etkili şekilde kullanabilmek

4. Değişen pazar koşullarına ve operasyonel performans değişikliklerine daha hızlı tepki verebilmek.

Bu bölümde performans kavramı açıklandıktan sonra, bireysel performans unsurlarından, bireysel performans kriterlerinden bahsedildikten sonra örgütsel performans anlatılmıştır. Ayrıca konuyla ilgili olduğu düşünülen performans yönetim sistemi ve performans değerlendirmesinin üzerinde durulmuştur.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN BİREYSEL PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ

#### 3.1. Pozitif Psikolojik Sermaye İle İlgili Araştırmalar

Konu ile ilgili literatürdeki daha önceden yapılan çalışmalara ulaşmak için, Kara Harp Okulu, Gazi Üniversitesi veri tabanları, ULAKBİM Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi, ASOS Sosyal Bilimler İndeksi, Google Akademik Arama Motoru, YÖK Tez Merkezi, Ulusal İşletmecilik Kongresi, Örgütsel Davranış Kongresi, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildiri kitapları ve son olarak üniversite kütüphaneleri taranmıştır.

Yapılan literatür taraması sonucu göze çarpan çalışmalardan bazıları şunlardır:

Cole, Daly ve Mak (2009: 464-474), bireylerin iyi olma halinin, psikolojik sermaye düzeylerinden etkilendiğini, psikolojik sermayesi daha yüksek olan bireylerin iyi olma halinin de daha yüksek olduğuna, psikolojik sermayesi düşük bireylerin işsiz olma risklerinin daha fazla olduğuna dikkat çekmiştir.

Gooty ve arkadaşları (2009:353-367) araştırmalarında, takipçilerin pozitif psikolojik sermayeye göre dönüşümcü liderliğin kavramsal model algılarını incelemekte ve test etmektedir. Bu çalışma örgütsel literatüre üç katkıda bulunmuştur. İlk katkı; takipçilerin dönüşümcü liderlik algısının psikolojik sermayelerini geliştirdiğini gösteriyor. İkinci katkı; dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermaye algısı takipçilerin arasındaki ilişkiyi ampirik olarak ortaya çıkardı. Üçüncü katkı; psikolojik sermaye ve önemli performans davranışları takipçilerin arasındaki ilişkiyi ortaya çıkardı.

Abbas (tarih yok:1-34) araştırmasında, İnovatif performans ve iş stresi üzerinde psikolojik sermayenin irdelemiş, psikolojik sermaye; inovatif iş performansıyla pozitif yönlü korelasyon ve iş stresiyle negatif yönlü korelasyon göstermiştir.

Luthans ve diğerleri (2010:41-67), pozitif psikolojik sermayenin gelişme ve sonuç performansına etkisi araştırmış; eğitim deneylerinde şimdiye kadar psikoloji

sermaye gelişimine az önem verildiği ve katılanların performansında bir etkisinin olup olmadığını anlamak için bir girişim yapılmadığını ve bu boşlukları doldurmak için bir pilot uygulama yapıldığını göstermektedir. Yapılan çalışma sonucunda iş performansı üzerinde psikolojik sermayenin olumlu etkisi ortaya çıkarılmıştır.

Rego ve arkadaşları (2010:1531-1552) Portekizli memurların psikolojik sermayeleri ve performans ilişkileri incelemiştir. Buna göre psikolojik sermaye ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Araştırma, alternatif olarak psikolojik sermaye performansı etkiler fakat işçinin yöneticiye dayalı performans puanlaması gerçekten performansı yansıtmayacağını söylüyor.

Goldsmith ve diğerleri (1998:9-21) psikolojik sermaye, ücretler ve bilişsel beceriler arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada; Amerika' da siyah ırkın beyazlardan daha az kazandığını iddia etmektedir. Siyah işçilerin bilişsel yetenek ve seviyeleri beyazlarla aynı olmasına rağmen; psikolojik sermayelerinin daha düşük olduğunu ortaya koyan bir çalışmadır.

Hemşireler arasında psikolojik sermaye, işe gömülmek ve performans arasındaki ilişkiyi araştırıldığı (Sun, Zhao, Yang ve Fan, 2011:69-79) çalışma; ana hatlarıyla hemşirelerin performansları ve işe gömülmelerinin, psikolojik sermaye ile pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Pozitif psikolojik sermaye: İnsan ve sosyal sermaye arasındaki farklılıklara değinen Luthans ve diğerleri (2004); örgütsel psikolojik sermayenin temelleri; gelecekteki getiriler için kaynakların yatırıma dönüştürüldüğü ekonomik sermaye kavramına kadar uzandığını buna karşın psikolojik sermaye, insan sermayesinin "ne biliyorsun?", sosyal sermayenin "kimi biliyorsun?" ve finansal sermayenin "neye sahipsin?" sorularından farklı olarak; temelde "kim olduğun" ve "pozitif gelişim bakımından ne olabileceğin" sorularına karşılık gelen bir faktör olduğunu anlatmaktadır.

Pozitif psikolojik sermayenin performans ve memnuniyetle ölçüm ve ilişkisi araştıran Luthans ve diğerleri (2004:45-50), umut, özyeterlilik, dayanıklılık ve iyimserliğin, psikolojik performans ve iş tatmini ile arasında pozitif yönlü korelasyon bulmuştur.

Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li'nin (2005:247-269), Çinli çalışanların psikolojik sermayesi ile performanslarının ilişkisini keşfetmek için yaptıkları

araştırmada iki soruya cevap aranmıştır: İlki; Çinli işçilerin pozitif örgütsel davranışlarındaki umut, dayanıklılık ve iyimserlik durumları liyakata dayalı maaşları ve gözetmenlerinin değerlendirmeleri ile alakalı mıdır? İkincisi; Çinli işçilerin pozitif örgütsel davranışlarındaki umut, dayanıklılık ve iyimserlik durumları yüksek düzeyde psikolojik sermayenin temel faktörü ile birleştiğinde onların liyakata dayalı ve gözetmenlerinin değerlendirmeleriyle alakalı ölçülen performansları arasında ilişki var mıdır? Bunlar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Destekleyici örgütsel iklimde psikolojik sermayenin arabulucuk rolü: ile çalışan performansı ilişkisini konu alan çalışma (Luthans ve diğerleri, 2008:219-238), destekleyici örgütsel iklim ve çalışanın performansı ile psikolojik sermayenin pozitif yönde anlamlı ilişkisi ortaya çıkarmıştır.

Walumbwa ve arkadaşları (2010:937-963), gruplarda otantik liderlik: Güven, psikolojik sermaye, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri ve iş performansını ele aldığı çalışmada; Otantik liderliğin, güven, psikolojik sermaye, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı ile ilişkisi araştırılmış ve bunun sonucunda pozitif yönlü korelasyon bulunmuştur.

Chen ve Lim (2012: 811-839) araştırmalarında psikolojik sermayenin iş arama davranışı üzerindeki etkisini incelemişler, psikolojik sermayenin algılanan istihdam edilebilirlik üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Awey, ve diğerleri (2010), tarafından; psikolojik sermayenin; örgütsel kinizmle olumsuz ilgisi, örgütten çıkma niyetiyle olumsuz ilgisi ve zarar verici iş davranışlarıyla olumsuz ilgisi araştırılmıştır. Bu çalışma sonucunda anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

Çalışanların zaman içinde iyi olmalarında pozitif psikolojik sermayenin etkisini araştıran Awey ve diğerleri (2008:48-70), psikolojik sermaye ile psikolojik iyi olma arasında pozitif yönlü ilişki saptamıştır.

Ülkemizde son yıllarda psikolojik sermayenin önemi görülmüş ve pozitif örgütsel davranış ile ilgili akademik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalarda çalışanın örgüt ile özdeşleşmesine, çalışan güçlenmesine, çalışanın iş yaşamındaki mutluluk ve tatminine ve çalışan performansına psikolojik

sermayenin pozitif etki ettiği, tükenmişlik, işten ayrılma, sinizm gibi istenmeyen davranışlara ise negatif yönde etki ettiği ortaya konmuştur (Özyılmaz, 2012:698, Çetin vd., 2012:681-684; Topçu ve Ocak, 2012:685-690; Bektaş ve Yılmaz, 2012:438-444; Fındıklı ve Erkuş, 2010:766-772; Gündoğdu, Uslu ve Şahin,, 2012:106-111; Met, 2010:889-895).

Berberoğlu (2013), psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etlisini araştırmış ve aralarında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir.

Tunus'un (2014:648), Amerika, Avrupa ve Türkiye'de kültürler arası, kurum desteğinin psikolojik sermayeye etkisi ile performansı artırıp artırmadığını belirlemeye yönelik yaptığı araştırmada; Amerika'da çalışanların yönetim ve kurum desteğı daha yüksek seviyede algıladığı görülmüş ve bu ülke çalışanlarının psikolojik sermayelerine kurum desteğinin katkısı da daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Türkiye'de çalışanların ise iş performansları üzerinde kurum desteğinin katkısı diğer ülkelere kıyasla daha düşük çıkmıştır.

Çetin, Hazır ve Basım (2013: 31-52), destekleyici örgüt kültürü ile psikolojik sermaye ve iç kontrol odağı arasında aynı yönlü bir ilişki bulgulamıştır.

Şişman ve İşçi tarafından (2014:651), yeniliğı destekleyen örgüt ikliminin çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenmiş, psikolojik sermaye varlığında bu ilişkinin durumu incelenmiştir. Araştırma sonucunda yeniliğı destekleyen örgüt ikliminin çalışan performansını olumlu yönde etkilediğı, örgütte pozitif koşullar olmasında ise, bu etkinin çok daha yüksek olarak ortaya çıktığı belirlenmiştir.

Erkuş ve Tüzün (2013:22), psikolojik sermayenin, iş yaşam kalitesinin aracılık rolü ile çalışanların tükenmişlik düzeyine etkisini araştırmışlardır. Sonucunda psikolojik sermayenin, iş yaşam kalitesi üzerinde pozitif, tükenmişlik üzerinde ise negatif ve anlamlı etkileri olduğu görülmüştür. Yapılan aracılık testi sonuçlarına göre de, iş yaşam kalitesinin psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasında kısmi aracılık rolünün bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Erkuş ve Fındıklı (2012: 420-422) yaptıkları araştırmada, pozitif psikolojik sermayenin çalışanların mutluluk düzeylerine pozitif ve anlamlı etki ettiğı sonucuna ulaşmıştır.



Polatçı (2013: 273-293), psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluş düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Günümüzde bilgi toplumunun öne çıkan sektörlerinden ve en önemlilerinden biri olan bilişim sektöründe, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini belirlemek ve çalışanların demografik değişkenlerine göre psikolojik sermaye düzeylerinde farklılık olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Çıkan sonuçlara göre, bilişim sektöründe psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan çalışanların, yönetici pozisyonunda, yaşça daha büyük, erkek, toplam kıdemi fazla olan çalışanlar olduğu saptanmıştır. Buna karşın, eğitim durumu ve kurumdaki kıdem, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri açısından herhangi bir farklılık yaratmamıştır (Esen ve Erkmn, 2012).

### **3.2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Bireysel Performans ile İlişkisi**

Klinik ve pozitif psikolojide umut açıkça akademik başarı ile alakalı olmaktadır (Snyder, 2002:249-276), fakat aynı zamanda son dönemlerde işyerinde analiz edilmektedir. İşyerindeki ilk araştırmalarda umudun denetimsel nominal performanslarıyla (Luthans, ve diğerleri, 2005:247-269), birim finansal performansları, çalışan memnuniyeti ve müşteri koruma ( Peterson ve Luthans, 2003), çalışan performansı, memnuniyeti, mutluluğu ve bağlılığı ile ilgili olduğu bulundu (Youssef ve Luthans, 2007:774-800). Başka bir çalışmada ise, umudu yüksek olan yöneticilerin daha fazla işte kalma oranına, tatminkar çalışanlara ve iş birim performansına sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır (Peterson ve Luthans, 2003:26-31). Bu bakımdan umut, çalışanların performanslarına olumlu katkılar sağlayan bir faktördür.

Umutta olduğu gibi dayanıklılık üzerine tarih belirlemek çoğunlukla klinik ve pozitif psikoloji ile sınırlandırılmış. Ama umuttaki odaklanmaya benzer şekilde ilk araştırma çalışma yerinde dayanıklılığın etkisi üzerine değerlendirmeye başladı. İşçilerin değişim ve dönüşümleri ile onların yönetsel performansları arasında kaydadeğer bir ilişki bulundu (Youssef ve Luthans, 2007:774-800). Örgütsel ortamda psikolojik dayanıklılık konusunda yapılan bazı çalışmalarda psikolojik dayanıklılık ve performans arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır (Coutu, 2002:46-51). Bu doğrultuda psikolojik dayanıklılığın performans ile aynı yönlü ilişki içinde olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda hızla değişen iş dünyasında, psikolojik dayanıklılığı yüksek seviyede olanların, yaratıcı, değişime uyum sağlayan,

terslikler ve engeller karşısında daha mücadeleci olmalarıyla performanslarının da artabileceği ortaya çıkmıştır (Basım ve Çetin, 2012:126).

Diğer pozitif psikolojik unsurlarla benzer olarak iyimserlik üzerine olan deneysel araştırmalar henüz ortaya çıkmıştır. Youssef ve Luthans 2007:774-800) yaptığı araştırmalarda iyimserliğin çalışanların performansları, memnuniyeti ve mutluluklarıyla ilgili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda psikolojik sermaye açısından “gerçekçi” iyimser olan kişilerin bağlılık gösterdikleri ve böylelikle daha yüksek performans sergiledikleri ortaya çıkmıştır (Luthans ve Youssef 2004). Seligman (1998) yaptığı çalışmasında iyimser kişilerin daha fazla satış yaptığını yani daha fazla performans gösterdiklerini bulmuştur. Ayrıca iyimserlerin işte ve okulda daha fazla çalıştıkları ve atletik açıdan daha fazla çaba gösterdikleri ortaya çıkarılmıştır (Carver ve Scheier, 2001:42).

Literatürde genellikle özyeterlilik ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar ağırlıktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998a:62). Konuyla ilgili bir meta analizi çalışmasına göre bu iki değişken arasında güçlü ve pozitif ilişki tespit edilmiştir (Stajkovic ve Luthans, 1998b:240). Özyeterlilik bireyin güçlü yönlerinin en önemlilerinden biri olarak kabul edilebilir. Zira performansları konusunda özyeterlilikleri hakkında şüphesi olanlar engellerle karşılaştıklarında mücadeleden kaçınarak kendilerini güçsüzleştirecek bir kaygı içine girmektedirler. Oysa yüksek özyeterlilik düzeyine sahip olan bireylerin, kendilerine daha mücadele gerektiren amaçlar belirledikleri ve karmaşık olan görevlerle baş etmede üstün yollar geliştirebildikleri için performanslarının da arttığı gözlenmektedir (Caprara ve Cervone, 2003: 67).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLE BİREYSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ: TARIM KREDİ KOOPERATİFİ MERKEZ BİRLİĞİ ÖRNEĞİ

#### 4.1. Araştırma Hakkında

Bu tezin temel konusu bireyin sahip olduğu pozitif psikolojik sermaye ile bireysel performansı arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır.

#### 4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı pozitif psikolojik sermaye ile bireysel performansları arasındaki ilişkilerinin ortaya çıkarılmasıdır.

Araştırmanın öncelikli amaçlarına ilave olarak, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, sektörde çalışma süresi gibi demografik değişkenlere göre bu bireylerin bireysel performansları ve pozitif psikolojik sermayelerinde anlamlı farklılıkların olup olmadığını ortaya çıkartılması amaçlanmıştır.

Belirtilen amaçlar doğrultusunda hazırlanan bu çalışma; örgütlerin verimliliği için önem arz eden pozitif psikolojik sermayenin, çalışanların bireysel performansları ile ilişkisini ortaya koyarak, yöneticilerin çalışanlarında var olan bu potansiyeli fark edip, örgütleri için gelişimsel unsurlar yaratmalarını sağlama noktasında ışık tutacak nitelikte olması açısından önemlidir.

#### 4.3. Araştırmanın Önemi

Pozitif psikolojik sermaye ile ilgili çalışmalar incelendiğinde konunun alt boyutları olan umut, iyimserlik, özyeterlilik ve dayanıklılığın çeşitli konularla bütünleştirilip şu konularda araştırmalar yapıldığı görülmektedir: Adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışı (Avey ve diğerleri, 2008a), devamsızlık (Avey ve diğerleri, 2006), stres, işten ayrılma niyeti, iş arama davranışı (Avey ve diğerleri, 2009), sinizm (Avey ve diğerleri, 2008a), kurum desteği ve yetkinlik algısı (Uslu, 2014), iş performansı, örgüte bağlılık (Abbas ve Raja, 2011), örgüt iklimi (Şişman ve İşçi, 2014). Ayrıca, ülkemizde pozitif psikolojik sermaye gün geçtikçe daha önemsenir hale gelmektedir. Bu araştırma sayesinde pozitif psikolojik sermaye kuramsal olarak araştırma konusu yapılmış ve literatüre özde katkı sağlanmış, hem de TKKMB evrenindeki elde edilen bulgu ve çıkarımlarla diğer kamu kurumlarına bazı önermelerde bulunulabilecektir.

#### 4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın veri toplama modeli nicel olarak, (survey) genel tarama modeli olarak nitelenebilir. Genel tarama modeli, çok sayıda elemanlardan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan oluşan bir grup üzerinde yapılan tarama çalışmasıdır (Arseven, 1994:13-14).

Araştırmada pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutları bağımsız değişken olarak alınırken, bireysel performans bağımlı değişken olmuştur. Demografik öğeler ise her iki değişkeni de farklılaştırabilecek faktörler olarak ele alınmıştır.

Bu araştırmanın Pearson Korelasyon analizine yönelik hipotezleri aşağıdadır;

H0: TKKMB personelinin pozitif psikolojik sermayeleri ile bireysel performansları arasında ilişki yoktur.

H1: TKKMB personelinin pozitif psikolojik sermayeleri ile bireysel performansları arasında ilişki vardır.

##### 4.4.1. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Bu araştırmanın evreni Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birliği'nde görev yapan alt, orta ve üst kademe yöneticilerdir. Kredi Kooperatifi Merkez Birliği'nde toplam çalışan sayısı yaklaşık olarak 360 kişi civarındadır .

Araştırmanın örnekleme ise evreni temsil edecek nitelikte, 150 personelden anket yöntemi ile toplanan veriler kullanılmıştır. Bilindiği gibi örneklem sayısının yeterliliği istatistiksel olarak aşağıdaki formülle hesap edilebilmektedir.

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

Bu formülde N, hedef kitledeki birey sayısını, n: örnekleme alınacak birey sayısını, p incelenen olayın görüş sıklığı yani gerçekleşme olasılığını, q, incelenen olayın görülme sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını, t, belirli bir anlamlılık

düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri, d, olayın görüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasını ifade etmektedir.

Bu formülasyondan yola çıkılarak, 0,95 güvenilirlik ve 0,05 örnekleme hatası ile temsil edilebilecek evren büyüklükleri Çizelge-5.1'de gösterilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50).

#### Çizelge -4.1. Çeşitli evren büyüklükleri için örnekleme sayıları

(0,95 güvenilirlik ve 0,05 örnekleme hatası için)

Evren Büyüklüğü	100	500	750	1000	2500	5000	10000	25000	50000	100000	1000000
Örnekleme Sayısı	80	217	254	278	333	357	370	378	381	383	384

Tablo değerlerinden yola çıkarak, 150 kişiden oluşan bir örneklemin yaklaşık 400 kişilik bir evreni temsil edebileceği; buradan hareketle, araştırma örnekleminin yeterli olduğu söylenebilir. Çizelge-5.2'de örnekleme ilişkin betimleyici istatistikler sunulmuştur.

Tabloda da görüleceği üzere araştırmaya katılanların yaşları 20 ile 65 arasında değişmiş; 20-30 yaş arası 47 kişi (% 31,3), 31-40 yaş arası 62 kişi (% 41,3), 41-50 yaş arası 30 kişi (% 20) ve 51 yaş ve üzeri 11 kişi (% 7,3) örnekleme yer almıştır. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında ise 50 kişinin (% 33,3) 0-5 yıl arası, 33 kişinin (% 22) 6-12 yıl arası, 31 kişinin (% 20,7) 13-20 yıl ve 36 kişinin (% 24) 20 yıl ve üzerinde bir süredir çalıştıkları görülmektedir. Cinsiyete göre ise katılımcıların 104'ü (% 69,3) erkek, 46'sı (% 30,7) ise kadındır. Katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında 22 kişi (% 14,7) lisans öncesi, 98 kişi (% 65,3) lisans, 30 kişi (% 20) yüksek lisans ve üstü eğitimi almıştır. Medeni duruma göre ise 104 kişi (% 69,3) evli, 46 kişi (% 30,7) kişi bekarıdır.

Çizelge - 4.2. Örnekleme ait betimleyici istatistikler

		Frekans	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	46	30,7
	Erkek	104	69,3
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	46	30,7
	Evli	104	69,3
<b>Yaş</b>	20-30	47	31,3
	31-40	62	41,3
	41-50	30	20
	51 ve üstü	11	7,3
<b>Çalışma Süresi</b>	0-5 yıl arası	50	33,3
	6-12 yıl arası	33	22
	13-20 yıl arası	31	20,7
	20 ve üstü	36	24
<b>Eğitim</b>	Ön Lisans	22	14,7
	Lisans	98	65,3
	Y.Lis. ve üzeri	30	20

#### 4.4.2. Veri toplama araçları

Verilerin toplanmasında tek yöntem kullanılmıştır. Kâğıda basılı olarak hazırlanan anket, katılımcılara uygulanmıştır. Araştırma için gönderilen 180 anketin 165 adedi geri alınmıştır. Analizler öncesi kayıp veri ve temel değişkenler üzerinden yapılan incelemeler sonucunda, ankette fazla sayıda soruyu yanıtlamayan ya da işaretlemeleri alt veya üst değerlerde toplanan 15 kişiye ait veriler analizden çıkarılmış, analizlere 150 kişilik bir örneklem üzerinden devam edilmiştir.

Anket formunda iki ölçek kullanılmıştır. İki sayfadan oluşan anket formunun ilk sayfasında katılımcıların sınıflandırılmasında yardımcı olacak demografik veriler yer almıştır ve psikolojik sermayesi ölçülmüştür. İkinci sayfada katılımcının bireysel performansı ölçülmüştür.

Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen Psikolojik Sermaye Ölçeği, 'iyimserlik', 'dayanıklılık', 'umut' ve 'özyeterlilik' alt boyutlarını içermektedir. Ölçekte, toplam 24 madde yer almakta ve 'iyimserlik' boyutu 1\*, 9, 11\*, 14, 18, 19; 'dayanıklılık' boyutu 5, 7, 8\*, 10, 13, 22; 'umut' boyutu 2, 6, 12, 17, 20, 24; 'öz

yeterlilik' boyutu ise 3, 4, 15, 16, 21, 23 numaralı maddelerle ölçülmektedir (\*işaretleli maddeler ters puanlanmıştır). . Örnek olarak; "Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim." (özyeterlilik), "Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum." (umut), " Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim." (dayanıklılık) "Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez." (iyimserlik) ifadeleri verilebilir. Bu modele göre ölçekte yer alan ifadeler "Beni çok iyi tanımlıyor(1)", "Beni iyi tanımlıyor (2)", "Beni biraz tanımlıyor (3)", " " ve "Beni hiç tanımlamıyor (4)" değerlerine karşılık gelmektedir.

Psikolojik sermaye ölçeğinin Nejat ve Basım (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanma çalışması yapılırken Türk kültürüne adaptasyonu sağlanmıştır. Ayrıca Erkuş ve Tolay (2014:839) tarafından da ölçekte yer alan boyutların Türk kültürüyle uyumluluğu araştırılmıştır ve araştırma sonucunda kültürümüzle uyumlu olduğu belirlenmiştir.

Çizelge - 4.3. Pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin boyutları ve boyutları ölçen maddeler

Boyut Sırası	Boyut	Ölçekteki Madde Numarası
1	İyimserlik	1*-9-11*-14-18-19
2	Dayanıklılık	5-7-8*-10-13-22
3	Umut	2-6-12-17-20-24
4	Özyeterlilik	3-4-15-16-21-23

Çalışanların iş performansının ölçülmesinde, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan ölçekte sorular "İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir" ve "İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum" şeklindedir.

Bireysel Performansı ölçmek için 4'lü likert tipi dört maddelik bir ölçekten yararlanılmıştır. Bu modele göre ölçekte yer alan ifadeler "Tamamen katılıyorum(1)", "Katılıyorum(2)", "Katılmıyorum(3)", " " ve "Hiç katılmıyorum(4)" değerlerine karşılık gelmektedir.

Ölçeğin orijinalinde 5'li likert kullanılmasına rağmen, bu araştırmada düzey belirlemesi yapıldığından dolayı ve "kararsızım" seçeneği olduğunda

cevaplayıcıların gerçek seçimini söylemekten kaçındıkları için taraf ya da taraf olmadıklarından seçmede mecbur bırakmak ve merkeze yönelimi engellemek maksadı ile “kararsızım” seçeneği çıkartılarak 4'lü likert uygulanmıştır.

Bunların dışında, bu araştırmada araştırmacı tarafından hazırlanmış olan sosyo-demografik( Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Düzeyi, Hizmet Süresi) özelliklere ilişkin sorulara da yer verilmiştir.

Bu örneklem Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birliği'nde çalışan bireylerden oluşmuştur.

#### **4.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

##### **a. Sınırlılıklar**

Araştırma sonucu elde edilen bulgular, verilerin toplanmasında kullanılan örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden araştırmanın bulguları, verilerin toplandığı örneklem ile sınırlıdır. Bu nedenle farklı örneklem için modelin test edilmesi gerekir.

Araştırmada ele alınan değişkenler, zaman içinde değişime uğrayabileceğinden araştırmanın bulguları, uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır.

Araştırmada kullanılan ölçekler, bireylere aynı anda yöneltilen değerlendirme maddelerinden oluşmaktadır ve bu kapsamda bireylerin algılamalarını değerlendirmektedir. Bu nedenle sosyal beğenirlik etkisi ve ortak yöntem varyansı olabileceği, sonuçlar değerlendirilirken dikkate alınmalıdır.

Anket uygulaması sırasında çalışanların yer aldığı kurumda uzun süren personel alımı olduğundan ve yoğunluktan dolayı istenilen sayıda örnekleme ulaşılamamıştır.

##### **b. Kapsam**

Bu araştırmanın kapsamına pozitif psikoloji, pozitif psikolojik sermaye ve unsurları, bireysel performans konuları alınmıştır.

Pozitif psikolojik sermayeyi etkileyebileceği düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı, stres, iş bağlılığı, motivasyon, işten ayrılma, iş tatmini, liderlik, inovasyon, psikolojik sözleşme gibi konular araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.



## 4.6. İstatistiksel Analizler

### 4.6.1. Ölçeklerin güvenilirliği

Güvenirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir (Büyüköztürk, 2014:183).

Nejat ve Basım tarafından (2012:129) 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 göstermiştir. Ayrıca yapılan faktör analizi sonucunda, 'iyimserlik', 'dayanıklılık', 'umut' ve 'öz yeterlilik' boyutlarını içeren dört faktörlü yapı doğrulanmıştır. Sonuçta uyarlanan Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin güvenilir ve geçerli olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Erkmen ve Esen (2013) tarafından ölçeğin geçerlilik çalışmaları için doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik çalışmaları için ise iç tutarlılık analizleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, psikolojik sermaye kavramının; orijinal ölçekteki faktör yapısından farklı olarak 3 faktörle ifade edildiği, bu faktörlerin de öz-yeterlilik, umut ve iyimserlik olduğu, psikolojik dayanıklılık boyutunun ortadan kalktığı, ölçeğin Türkçe versiyonunun uygulama alanı çerçevesinde güvenilir ancak geçerli olmadığı sonucu bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirlik çalışmaları için iç tutarlılık değerlerine bakılmış ve psikolojik sermayenin iç tutarlılık değerinin ,886 olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte faktörlerin iç tutarlılık değerleri sırasıyla, 894; ,881; ve ,806' dır. Bu durum, söz konusu iç tutarlılık değerlerinin sosyal bilimlerde kabul edilebilir bir değer olan ,60 değerinin çok üstünde olduğunu ve ölçeğin güvenilir bir ölçek olarak kabul edilebileceğini göstermiştir.

Şişman ve İşçi tarafından (2014), yapılan analiz sonucunda psikolojik sermaye ölçeği Cronbach Alfa değeri 0,92 olarak belirlenerek güvenilir olduğunu göstermiştir.

Berberoğlu (2012) tarafından yapılan analiz sonucunda Psikolojik Sermaye ölçeğinin %92,2 Cronbach Alfa ile yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Uslu (2014), ölçeklere SPSS'de verimax döndürmesi ile faktör ve iç tutarlılık analizleri uygulamıştır. Ölçek faktör analizinden geçirilmiş ve güvenilirlikleri

Cronbach Alpha değerleri ile test edilmiştir. Güvenilirlik katsayıları 0.80 üzerinde bulunmuş ve ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu araştırmada ise ankette kullanılan bireysel performans ve psikolojik sermaye ölçeklerinin güvenilirliklerini ölçmek amacıyla her bir ölçek için ayrı ayrı güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerine Cronbach Alfa ile bakılmış, ölçeklerin güvenilir oldukları görülmüştür.

Bireysel performans ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0,590 olarak hesaplanmıştır. “Değişken Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri” sütunu incelendiğinde; ölçekten 4 nolu sorunun analizden çıkartıldığında ölçeğin güvenilirliğinin arttığı tespit edilmiştir. Söz konusu değişken çıkartıldıktan sonra Bireysel Performans ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0,720 olarak hesaplanmıştır.

Çizelge - 4.4. Bireysel performans ölçeğinden çıkarılan değişken

4	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.
---	--

Psikolojik bir test için hesaplanan güvenilirlik (Cronbach Alfa) katsayısının .70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2014:183).

Pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda öncelikle değişken çıkartılmadan Cronbach Alfa değeri 0,474 olarak hesaplanmıştır. Bu değer düşük olduğu için SPSS sonuçlarındaki “Değişken Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri” sütunu incelendiğinde, bazı değişkenlerin analizden çıkartılmasına karar verilerek güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır.

Analizde Pozitif Psikolojik Sermayenin İyimserlik boyutu ölçülürken Cronbach Alfa Değeri 0,474 olduğu tespit edilmiştir. 1 ve 11 nolu soruların analizden çıkartıldığında ölçeğin güvenilirliğinin arttığı tespit edilmiştir. Söz konusu değişkenler çıkartıldıktan sonra Pozitif Psikolojik Sermayenin İyimserlik boyutu ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0,684 olarak hesaplanmıştır.

Çizelge - 4.5. İyimserlik boyutundan çıkarılan değişkenler

1	Bu işyerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez
11	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider

Analizde Pozitif Psikolojik Sermayenin Dayanıklılık boyutu ölçülürken Cronbach Alfa Değeri 0,620 olduğu tespit edilmiştir. 8 nolu sorunun analizden çıkartıldığında ölçeğin güvenilirliğinin arttığı tespit edilmiştir.

Çizelge - 4.6. Dayanıklılık boyutundan çıkarılan değişken

8	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum
---	---

Analizde Pozitif Psikolojik Sermayenin Özyeterlilik boyutu ölçülürken Cronbach Alfa Değeri 0,823 olduğu tespit edilmiştir ve ölçekten çıkartılması gereken herhangi bir değişkenin olmadığı tespit edilmiştir.

Analizde Pozitif Psikolojik Sermayenin Umut boyutu ölçülürken Cronbach Alfa Değeri 0,726 olduğu tespit edilmiştir ve ölçekten çıkartılması gereken herhangi bir değişkenin olmadığı tespit edilmiştir.

#### 4.6.2. Faktör Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkilerin önemini ve verilerin faktör analizine uygunluğunu anlamak için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmaktadır. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığı, veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,763 olarak bulunmuş, Bartlett normal dağılım test sonucu da anlamlı çıkmıştır ( $p < 0.05$ ). Bu değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmektedir. Büyüköztürk (2004)'ün de belirttiği gibi KMO'nun 0,60'dan büyük olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması, verilerin faktör analizi için uygun olduğunun göstergesidir.

Faktör analizi sonucunda maddelere ait elde edilen faktör yük değerleri, faktör ortak varyansları ve açıklanan toplam varyans Çizelge-5.7'de gösterilmiştir.

Çizelge - 4.7. Ön çalışma sonucu pozitif psikolojik sermaye ve bireysel performans için hesaplanan değerler

Sıra No	Ölçek Madde No	Faktör	Faktör Yüğü	Faktör Ortak Varyansı	Cronbach Alpha
1	1	İyimserlik	0,742	28,525	0,600
2	9		0,735		
3	11		0,575		
4	14		0,513		
5	18		0,687		
6	19		0,682		
7	5	Dayanıklılık	0,742	10,002	0,684
8	7		0,486		
9	8		0,532		
10	10		0,545		
11	13		0,630		
12	22		0,732		
13	2	Umut	0,665	6,065	0,726
14	6		0,708		
15	12		0,540		
16	17		0,700		
17	20		0,587		
18	24		0,657		
19	3	Özyeterlilik	0,620	5,849	0,823
20	4		0,756		
21	15		0,639		
22	16		0,593		
23	21		0,634		
24	23		0,763		
25	1	Bireysel Performans	0,548	5,482	0,720
26	2		0,778		
27	3		0,645		
28	4		0,730		
Toplam Varyans				55,648	

Değişkenler ile ilgili olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda beş adet değişkenin toplam açıklanan varyansın 55, 648 olduğu görülmüştür. Bu sonuç bize, bu ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

### 4.6.3. Korelasyon analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi, değişkenlerin ölçme yapısına, dağılımın özelliklerine, aralarındaki ilişkinin doğrusal olup olmamasına, değişken sayısına ve kontrol durumuna bağlı olarak farklı istatistiksel teknikler kullanılarak yapılmaktadır. İki değişken arasındaki ilişki, ikili ya da basit korelasyon ismi verilen korelasyon teknikleriyle bulunur (Büyüköztürk, 2014:31).

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla, pearson korelasyonları hesaplanmıştır. Analiz sonucu çizelge 5.8.'de gösterilmiştir.

Çizelge - 4.8. Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	SS	Psikolojik Sermaye	Bireysel Performans
Psikolojik Sermaye	2.0392	,50618	1	,416**
Bireysel Performans	1,7897	,68920	,416*	1

\* $p < .01$  düzeyinde anlamlı \*\* $p < .05$  düzeyinde anlamlı.

Pozitif psikolojik sermaye ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon analizi ile test edilmiştir. Çizelge 5.8'de gösterilen sonuçlara göre pozitif psikolojik sermaye ile bireysel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki ( $r = .416$ ) bulunmuştur. Buna göre  $H_0$  hipotezi mevcut veri setine göre istatistiksel olarak red edilir. Her ne kadar bulunan ilişki istatistiksel olarak anlamlı olsa da akademik yazında genel kabul gören  $0,70 < r < 1$  ilişki aralığı yüksek ilişki düzeyini gösterir (Büyüköztürk, 2014:32).

Ayrıca örneklemin oluşturduğu grupta pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olan umut, özyeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik ile bireysel performans arasındaki ilişki düzeyine de basit korelasyon analizi ile bakılmıştır. Analiz sonuçlarından pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından İyimserlik boyutunun ( $r = .22$ ) en düşük düzeye, Özyeterlilik boyutunun ( $r = .41$ ) ise en yüksek düzeye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Dayanıklılık ( $r = .40$ ) ve Umut ( $r = .38$ ) boyutlarının düzeyleri birbirine yakındır.

#### **4.6.2. Pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarının bireysel performans üzerine etkisi**

Araştırmada ayrıca pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarının bireysel performans üzerine etkisi de araştırılarak çalışma güçlendirilmiştir.

Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bu bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki ilişkinin bir model ile açıklanmasını ifade eder (Punch, 2011). Yani değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini araştırır.

Bu örnekte pozitif psikolojik sermayenin bireysel performansı etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla, pozitif psikolojinin bir bütün olarak ele alınıp basit regresyon analizine ve ayrıca tek tek alt boyutlarıyla ele alınıp çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarının gösterildiği tabloda yer alan;  $R^2$  değeri, bağımlı değişkendeki değişim miktarının, regresyon modelindeki bağımsız değişken(ler) tarafından ne düzeyde açıklandığını; Düzeltilmiş  $R^2$  değeri, bağımlı değişkendeki varyansın ne kadarının regresyon modelindeki bağımsız değişken(ler) tarafından açıklandığını; F değeri, regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını;  $\beta$  değeri, basit regresyon analizinde bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi; B değeri, regresyon modelindeki katsayıları ifade etmektedir.

Çizelge - 4.9. Pozitif Psikolojik Sermayenin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		(B)	Standart Hata	(Beta-β)		
1	(Sabit)	,813	,193		4,206	,000
	iyimserlik	-,089	,101	-,090	-,883	,379
	dayanıklılık	,170	,127	,159	1,339	,183
	umut	,230	,142	,209	1,622	,100
	ozyeterlilik	,194	,115	,193	1,698	,092
Bağımlı Değişken: Bireysel Performans F=9,231 p<0,001 R <sup>2</sup> =, 204 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =,182						
2	(Sabit)	,751	,193		3,898	,000
	Psi.Ser.	,509	,092	,416	5,552	,000
Bağımlı Değişken: Bireysel Performans F=30,828 p<0,001 R <sup>2</sup> =, 173 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =,168						

Çizelge- 5.9, bireysel performans, pozitif psikolojik sermaye ve pozitif psikolojik sermaye boyutlarına ilişkin regresyon analizi sonuçlarını vermektedir. Model-1, pozitif psikolojik sermaye boyutlarının çoklu regresyon analizi ile bireysel performans üzerindeki etkisini göstermektedir. Bununla beraber Model-2 ise pozitif psikolojik sermaye ölçeğini tek bir değişken olarak basit regresyon analizi ile bireysel performans üzerindeki etkisini göstermektedir.

Çoklu regresyon modelinin anlamlılık sonucuna göre, anlamlılık değeri (Sig.) 0.05 değerinden ne kadar küçükse, regresyon modelinin bağımlı değişkendeki varyansı o kadar iyi açıkladığı anlaşılır. Buna göre, regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F=9,231 p<0.001).

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre düzeltilmiş  $R^2$  değeri ,182'dir. Bu değere göre, bireysel performanstaki yaklaşık %20'lik varyansın pozitif psikolojik sermayeye bağlı olduğu görülmektedir. Geri kalan %80 varyansın çeşitli çevresel etkenlere bağlı olarak değişim gösterdiği söylenebilecektir. Ancak bu % 20 lik açıklama oranının bu çalışma için yeterli bir açıklama oranı olduğu düşünülmektedir.

Bağımsız değişken olan; *İyimserlikteki* bir birimlik artış, bağımlı değişkendeki -,089'luk bir düşüğe; *Dayanıklılıktaki* bir birimlik artış, bağımlı değişkendeki ,170'lik bir artışa; *Umuttaki* bir birimlik artış, bağımlı değişkendeki -,230'luk bir artışa; *özyeterlilikteki* bir birimlik artış, bağımlı değişkendeki ,194'lük bir artışa neden olmaktadır. Bununla beraber, İyimserliğin bireysel performans üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamsız etkisinin ( $p=,379$ ) olduğu; Dayanıklılığın bireysel performans üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamsız etkisinin ( $p=,183$ ) olduğu; Umudun bireysel performans üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkisinin ( $p=,10$ ) olduğu ve özyeterliliğin bireysel performans üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkisinin ( $p=,092$ ) olduğu görülmektedir.

Mevcut veri seti ve analiz sonuçlarına göre İyimserlikteki artışın bireysel performansı negatif yönde etkilemesi akademik yazındaki önceki çalışmaların (Luthans ve Youssef 2004; Carver ve Scheier, 2001:42) ortaya koyduğu sonuçlar ile çelişmektedir. Bunun sebepleri arasında kullanılan örneklem profillerinin ve çalışmanın yapıldığı kültürlerin farklı olması gösterilebilir. Dayanıklılık, umut ve özyeterlilik boyutlarına ilişkin sonuçlar ise akademik yazındaki diğer çalışmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Pozitif psikolojik sermaye boyutlarının bireysel performans üzerindeki etkilerine tek bir değişken olarak Model-2 aracılığıyla bakılmıştır. Buna göre, pozitif psikolojik sermayenin bireysel performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ( $\beta=,416$ ;  $p<,01$ ) olduğu görülmektedir. Model-2'deki regresyonun Düzeltilmiş  $R^2$  değeri ,168 olarak bulunmuştur. Bu değer ile çoklu regresyondaki  $R^2$  değeri benzerlik göstermektedir. Bu sonuç akademik yazındaki diğer çalışmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir.



Basit ve çoklu regresyon analizleri pozitif psikolojik sermaye boyutlarının bireysel performans ile nedensellik ilişkisini ortaya koymuştur. Korelasyon analizinde elde edilen pozitif ilişkiler, İyimserlik boyutunun pozitif korelasyona sahip olmasına rağmen çoklu regresyon analizinde negatif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu açıdan regresyon analizleri çalışmayı tamamlayıcı niteliktedir.

#### **4.6.4. Demografik verilerin bireysel performans ve pozitif psikolojik sermaye üzerinde yaratabileceği farklılıklar**

Demografik faktörlerin, araştırma değişkenlerini farklılaştırıp farklılaşdırmadığını ortaya koymak maksadıyla cinsiyet ve medeni durum iki değişkenli olduğu için t-testi; yaş, eğitim durumu ve meslekte hizmet süresi ikiden fazla değişkenli olduğu için de tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre demografik değişkenlere yönelik yapılan anlamlılık testlerinin bulgu ve değerlendirmeleri aşağıda yer almaktadır.

##### **4.6.4.1. Yaşlarına göre katılımcıların bireysel performansları ve pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki farklılıklar**

Kurumda görevli çalışanlardan oluşan katılımcıların yaş farklılıklarına göre bireysel performans ve pozitif psikolojik sermaye puanları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bu maksatla bireylerin yaşları 20-30, 31-40, 41-50 ve 51 yaş ve üzeri olacak şekilde dört kategoriye ayrılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklar Çizelge 5.10.'da görülmektedir.

Çizelge 4.10. Araştırma Değişkenleri ile Yaş Arasındaki Farklılığı Gösteren ANOVA Sonuçları

Yaş	Art. Ort.	Std. Spm.	F	p
<b>İyimserlik</b>				
20-30	2,2234	,58800	,799	,497
31-40	2,2702	,55681		
41-50	2,2417	,74418		
51 ve üstü	1,9545	,79701		
<b>Dayanıklılık</b>				
20-30	2,0340	,55688	1,078	,360
31-40	1,9903	,59992		
41-50	2,0067	,58128		
51 ve üstü	1,6909	,52432		
<b>Umut</b>				
20-30	2,0248	,56784	,337	,798
31-40	2,0645	,54602		
41-50	2,0722	,59802		
51 ve üstü	1,8803	,58821		
<b>Özyeterlilik</b>				
20-30	1,8972	,56845	1,525	,211
31-40	1,9382	,65023		
41-50	1,9611	,62312		
51 ve üstü	1,5303	,50452		
<b>Bireysel Performans</b>				
20-30	1,6809	,44482	1,630	,185
31-40	1,8548	,71574		
41-50	1,9222	,61702		
51 ve üstü	1,5758	,61628		

Çizelge 5.10.'da görüldüğü gibi iyimserlik (önemlilik= 0,497 / /  $p > 0,05$ ), dayanıklılık (önemlilik= 0,360 / /  $p > 0,05$ ), umut (önemlilik= 0,798 / /  $p > 0,05$ ), özyeterlilik (önemlilik= 0,211 / /  $p > 0,05$ ) ve bireysel performans (önemlilik= 0,185 / /  $p > 0,05$ ) değişkenlerinin yaş değişkeni itibari ile arasında farklılık bulunmamaktadır.

#### 4.6.4.2. Cinsiyetlerine göre katılımcıların bireysel performansları ve pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki farklılıklar

Kurumda görevli çalışanlardan oluşan katılımcıların cinsiyet farklılıklarına göre bireysel performans ve pozitif psikolojik sermaye puanları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını tespit etmek için t-testi yapılmıştır. Bu maksatla bireylerin cinsiyetleri kadın ve erkek olacak şekilde iki kategoriye ayrılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklar Çizelge 5.11.'de görülmektedir.

Çizelge 4.11. Araştırma Değişkenleri ile Cinsiyet arasındaki Farklılığı Gösteren t-testi Sonuçları

Cinsiyet		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
<b>İyimserlik</b>	Erkek	104	2,1803	0,6088	-1,371	,730
	Kadın	46	2,3315	0,6542		
<b>Dayanıklılık</b>	Erkek	104	1,9712	0,5673	-,450	,983
	Kadın	46	2,0174	0,6078		
<b>Umut</b>	Erkek	104	1,9887	0,5494	-1,723	,790
	Kadın	46	2,1594	0,5794		
<b>Özyeterlilik</b>	Erkek	104	1,8462	0,6081	-1,624	,844
	Kadın	46	2,0217	0,6162		
<b>Bir. Per.</b>	Erkek	104	1,8013	0,6118	-,236	,851
	Kadın	46	1,7754	0,6404		

Çizelge 5.11.'de görüldüğü gibi iyimserlik (önemlilik= 0,730 / /  $p > 0,05$ ), dayanıklılık (önemlilik= 0,983 / /  $p > 0,05$ ), umut (önemlilik= 0,790 / /  $p > 0,05$ ), özyeterlilik (önemlilik= 0,851 / /  $p > 0,05$ ) ve bireysel performans (önemlilik= 0,851 / /  $p > 0,05$ ) değişkenlerinin cinsiyet değişkeni itibari ile arasında farklılık bulunmamaktadır.

#### 4.6.4.3. Medeni durumlarına göre katılımcıların bireysel performansları ve pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki farklılıklar

Kurumda görevli çalışanlardan oluşan katılımcıların medeni durum farklılıklarına göre bireysel performans ve pozitif psikolojik sermaye puanları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını tespit etmek için t-testi analizi yapılmıştır. Bu maksatla bireylerin medeni durumları evli ve bekar olacak şekilde iki

kategoriye ayrılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklar Çizelge 5.12.'de görülmektedir.

Çizelge 4.12. Araştırma Değişkenleri ile Medeni Durum Arasındaki Farklılığı Gösteren t-testi Sonuçları

Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p	
<b>İyimserlik</b>	Evli	104	2,2139	0,6332	-,374	,790
	Bekar	46	2,2554	0,6112		
<b>Dayanıklılık</b>	Evli	104	1,9442	0,5928	-,1,312	,192
	Bekar	46	2,0783	0,5391		
<b>Umut</b>	Evli	104	2,0405	0,5460	-,0,30	,976
	Bekar	46	2,0435	0,6039		
<b>Özyeterlilik</b>	Evli	104	1,8670	0,5835	-,990	,324
	Bekar	46	1,9746	0,6785		
<b>Bir. Per.</b>	Evli	104	1,8269	0,6334	1000	,319
	Bekar	46	1,7174	0,5835		

Çizelge 5.12.'de görüldüğü gibi iyimserlik (önemlilik= 0,709 / /  $p > 0,05$ ), dayanıklılık (önemlilik= 0,192 / /  $p > 0,05$ ), umut (önemlilik= 0,976 / /  $p > 0,05$ ), özyeterlilik (önemlilik= 0,324 / /  $p > 0,05$ ) ve bireysel performans (önemlilik= 0,319 / /  $p > 0,05$ ) değişkenlerinin medeni durum değişkeni itibari ile arasında farklılık bulunmamaktadır.

#### 4.6.4.4. Eğitim durumlarına göre katılımcıların bireysel performansları ve pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki farklılıklar

Kurumda görevli çalışanlardan oluşan katılımcıların eğitim durumu farklılıklarına göre bireysel performans ve pozitif psikolojik sermaye puanları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bu maksatla bireylerin eğitim durumları ön lisans,

lisans, yüksek lisans ve üstü olacak şekilde üç kategoriye ayrılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklar Çizelge 5.13.'de görülmektedir.

Çizelge 4.13. Eğitim Durumlarına Göre Katılımcıların Bireysel Performans ve Pozitif Psikolojik Sermayeleri İçin ANOVA Sonuçları

Eğitim Durumu	Art. Ort.	Std. Spm.	F	p
<b>İyimserlik</b>				
Önlisans	2,0455	,71396	1,172	,313
Lisans	2,2704	,61203		
Y.Lisans ve üstü	2,2167	,59355		
<b>Dayanıklılık</b>				
Önlisans	1,9000	,53719	,488	,615
Lisans	2,0184	,57011		
Y.Lisans ve üstü	1,9400	,64144		
<b>Umut</b>				
Önlisans	1,9545	,48573	,457	,634
Lisans	2,0714	,56431		
Y.Lisans ve üstü	2,0057	,61799		
<b>Özyeterlilik</b>				
Önlisans	1,7727	,39355	,575	,564
Lisans	1,9286	,62499		
Y.Lisans ve üstü	1,9000	,70927		
<b>Bireysel Performans</b>				
Önlisans	1,7879	,61330	,452	,637
Lisans	1,8231	,56065		
Y.Lisans ve üstü	1,7000	,79438		

Çizelge 5.13.'de görüldüğü gibi iyimserlik (önemlilik= 0,313 / /  $p > 0,05$ ), dayanıklılık (önemlilik= 0,615 / /  $p > 0,05$ ), umut (önemlilik= 0,634 / /  $p > 0,05$ ), özyeterlilik (önemlilik= 0,564 / /  $p > 0,05$ ) ve bireysel performans (önemlilik= 0,637 / /  $p > 0,05$ ) değişkenlerinin eğitim durumu değişkeni itibari ile arasında farklılık bulunmamaktadır.

#### 4.6.4.5. Meslekteki hizmet sürelerine göre katılımcıların bireysel performansları ve pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki farklılıklar

Kurumda görevli çalışanlardan oluşan katılımcıların meslekteki hizmet süreleri farklılıklarına göre bireysel performans ve pozitif psikolojik sermaye puanları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bu maksatla bireylerin meslekteki hizmet süreleri 0-5 yıl, 6-12 yıl, 13-20 yıl, 20 ve üstü yıl olacak şekilde dört kategoriye ayrılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklar Çizelge 5.14.'de görülmektedir.

Çizelge 4.14. Meslekteki Hizmet Sürelerine Göre Katılımcıların Bireysel Performans ve Pozitif Psikolojik Sermayeleri İçin ANOVA Sonuçları

Meslekte Hizmet Süresi	Art. Ort.	Std. Spm.	F	p
<b>İyimserlik</b>				
0-5	2,2000	,55328	,529	,663
6-12	2,2727	,61034		
13-20	2,1290	,51588		
20 ve üstü	2,3056	,80425		
<b>Dayanıklılık</b>				
0-5	1,9800	,53643	1,026	,383
6-12	2,1212	,64019		
13-20	1,8710	,48593		
20 ve üstü	1,9687	,64409		
<b>Umut</b>				
0-5	2,0600	,51591	,302	,824
6-12	2,0505	,65150		
13-20	1,9596	,65150		
20 ve üstü	2,0787	,64425		
<b>Özyeterlilik</b>				
0-5	1,9400	,56420	,367	,777
6-12	1,8687	,67925		
13-20	1,9570	,58999		
20 ve üstü	1,8241	,65337		
<b>Bireysel Performans</b>				

0-5	1,6933	,44589	1,218	,305
6-12	1,8586	,70233		
13-20	1,7312	,54718		
20 ve üstü	1,9259	,77710		

Çizelge 5.14.'de görüldüğü gibi iyimserlik (önemlilik= 0,663 / /  $p > 0,05$ ), dayanıklılık (önemlilik= 0,383 / /  $p > 0,05$ ), umut (önemlilik= 0,824 / /  $p > 0,05$ ), özyeterlilik (önemlilik= 0,777 / /  $p > 0,05$ ) ve bireysel performans (önemlilik= 0,305 / /  $p > 0,05$ ) değişkenlerinin meslekte hizmet süresi değişkeni itibari ile arasında farklılık bulunmamaktadır.





## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, pozitif psikoloji sermaye ve alt boyutlarının bireysel performans ile olan ilişkileri kuramsal olarak tartışılmış ve kamu sektöründen seçilen bir örnekleme yapılan bir araştırma ile bulgular ortaya konulmaya çalışılmıştır. Buna göre yapılan literatür araştırmasının ardından, konu ile ilgili daha önceki çalışmalar da değerlendirilmek suretiyle alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birliği'nde 150 çalışana konu ile ilgili hazırlanan anketler ulaştırılmıştır.

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin, güvenilirlik ve geçerliliklerini belirlemek için Cronbach Alfa ve faktör analizi yapılmış, sonuçta güvenilir ve geçerli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç Çetin ve Basım (2012), Esen ve Erkmen (2013), Şişman ve İşçi (2014), Berberoğlu (2012) tarafından yapılan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Pozitif psikolojik sermaye ve bileşenlerinin bireysel performans ile ilişkilerinin test edildiği bu araştırma sonuçlarının farklı araştırmacılar tarafından yapılacak çalışmalarla tekrarlanması, değişkenler arasındaki ilişkilere dair bulguların güvenilirliği açısından önem arz etmektedir.

Yapılan literatür taramasında psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik ile performans arasında yapılan araştırma analizlerine göre bu iki değişken arasında pozitif ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir (Stajkovic ve Luthans, 1998b; Skaalvik ve Skaalvik, 2007; Youssef ve Luthans, 2007,774-800; Coutu, 2002:46-51; Luthans ve Jensen, 2002:304; Peterson ve Luthans, 2003:26; Luthans, 2010:41-67; Rego ve diğerleri, 2010:1331-1552; Sun ve diğerleri, 2011:69-79; Luthans ve diğerleri, 2005:247-265; Luthans, 2008:219-238; Tunus, 2014:648; Şişman ve İşçi, 2003:31-52; Basım ve Çetin, 2012:126).

Başlangıçta psikolojik sermayenin bireysel performansla güçlü bir ilişkisinin olacağı, örneklemin demografik özelliklerinin de psikolojik sermayelerini ve performanslarını farklılaştırabileceği düşünülmektedir.

Ancak mevcut araştırmada pozitif psikolojik sermaye ile bireysel performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki çıkmasına rağmen akademik yazında kabul edilen ( $0,70 < r < 1$ ) şekliyle güçlü bir ilişki tespit edilememiştir. Ayrıca psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlilik ( $r = ,409$ ), umut ( $r = ,402$ ), dayanıklılık ( $r = ,383$ ) ve iyimserlik ( $r = ,220$ ) ile bireysel performans arasında ilişki düzeylerine de bakılmıştır. Elde edilen bu sonuç, psikolojik sermayenin alt boyutlarının bireysel performansa olan ilişkisine yönelik literatürde ulaşılan güçlü ilişki bulgularıyla paralellik göstermemektedir.

Bu farklılığın sebebi; kültürlerarası farklılıklardan, yöneticilerin tutum ve davranışlarından, çalışanların kişilik özelliklerinden, denek sayılarından, örneklemin farklı çalışma koşullarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Ayrıca demografik değişkenler olarak ele aldığımız; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, meslekte hizmet süresi faktörlerinin pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarını ve bireysel performansı farklılaştırıp farklılaşdırmadığına bakılmıştır. Elde edilen bulgular Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birliği'nin çeşitli kademelerinde çalışan bireylerin demografik özelliklerinin, pozitif psikolojik sermaye ve bireysel performans üzerinde herhangi bir anlamlı fark yaratmamıştır.

Ülkemizde psikolojik sermayenin gün geçtikçe daha önem verilen bir konu haline geldiği görülmektedir. Bu durum hem yöneticiler açısından hem de birey açısından son derece mutluluk vericidir. Çünkü artık ekonomik sermayenin, insan sermayesinin ve sosyal sermayenin tek başına yeterli gelmediği, bunları temel olarak ortaya çıkan psikolojik sermayenin, örgütteki insan kaynağının güçlü yanlarının ortaya çıkarılması ve bundan azami derece faydalanılması açısından büyük bir rekabet avantajı yaratacağı açık ve nettir.

Örgütlerin sahip olduğu tüm imkanlar geliştirilmeye çalışılırken, örneğin teknoloji, maddi ve maddi olmayan varlıklar, örgüt içi ağ yapılanmaları, iletişim, vb., en önemlisi olan insan kaynağı ilk sırada yer almalıdır. Çalışan bireyin sahip

olduğu yetenekler, tecrübeler, eğitim düzeyleri hangi departmanda ve nasıl arttırılabilecekse o yol bulunmalı ve uygulanmalıdır.

Bundan sonraki çalışmalarda, psikolojik sermaye ile ilgili olabilecek iş bağıllığı, stres, psikolojik sözleşme, iş tatmini, örgütsel adanmışlık, sinizm, yetenek yönetimi, çatışma yönetimi, psikolojik güçlendirme, psikolojik sözleşme, liderlik, iş yaşamı ve kalitesi gibi konularla ilişkisinin araştırılmasının veya çalışma sayısının arttırılmasının literatür için önemli katkılar sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Ayrıca yapılan literatür taraması sonucunda, pozitif psikolojik sermayenin genellikle bağımsız değişken olarak ilgili kavramlarla ilişkilerinin araştırıldığı görülmektedir. Gelecekte pozitif psikolojik sermayenin bağımlı, moderatör ve mediatör değişken olarak ele alınması faydalı olabilecektir. Kısaca pozitif psikolojik sermaye değişkeninin öncüllerinin de araştırılması gerekmektedir.



## KAYNAKÇA

1. ABBAS, M. (tarih yok). Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress. Faculty of Management Sciences, Riphah Int'l University, Islamabad Pakistan.
2. AKÇAY, V.H. (2010). Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt/volume: 02, Sayı/number: 01.
3. AKDAĞ, M. (2007). *İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler*. Konya, Dizgi Ofset.
4. AKDEMİR, A. (2004). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Biga İ.İ.B.F. Yay., Çanakkale.
5. AKDOĞAN, A., POLATÇI, S. (2013). Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1): 273-293.
6. AKIN, Ö. (2011). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan*. Bursa, Ezgi Kitapevi.
7. AKYÜZ, Ö.F. (2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
8. APAN, A. (2008). Yeni Kamu İşletimi ve Performans Yönetimi. *İdare Dergisi*, Sayı:460, İçişleri Bakanlığı, Eylül 2008.
9. ARGON, T., EREN, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
10. ARSEVEN, A. (1994). Alan Araştırma Yöntemi (İlkeler-Teknikler-Örnekler). Ankara, Gündüz Eğitim ve Yayınları.
11. AVEY, James B., PATERA, Jaime L., WEST, Bradley J. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13, Issue 2, 2006, p. 42-60.
12. AVEY, J., WERNING, T. and 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.
13. AVEY, J. B., T. S. WERNING and F. LUTHANS, (2008a). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol: 44 (1), pp. 48-70.
14. AVEY, J., LUTHANS F. and JENSEN, S. (2009). Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover. *Human Resource Management*, 48 (5), 677-693.
15. AVEY, J. B., LUTHANS, F. and YOUSEEF, C. M. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, Vol. 36, Issue 2, p. 430-452.
16. AVOLIO, B. J., LUTHANS, F. (2006). *The High Impact Leader: Moments Matter in Accelerating Authentic Leadership Development*, New York: McGraw-Hill.
17. BAKER, E., ISRAEL, B. and SCHURMAN, S. (1996). The Integrated Model:

- Implications for Worksite Health Promotion and Occupational Health and Safety Practice. *Health Education Quarterly*, 23, 175-190.
18. BALTAŞ, A. (2009). *Yeni İnkılab (İnsana ve İşe Değer Katan)*. Remzi Kitabevi. 1. Baskı, Ankara.
  19. BANDURA, A. (1994). Self-efficacy. *Encyclopedia of Human Behavior*, 4, 71-81
  20. BANDURA, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman.
  21. BANDURA, A. (2004). Swimming Against the Mainstream: The Early Years from Chilly Tributary to Transformative Mainstream. *Behavior Research and Therapy*, 42, 613-630.
  22. BARUTÇUGİL, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul, Kariyer Yayınları.
  23. BARUTÇUGİL, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul, Kariyer Yayınları.
  24. BASIM, N., ŞEŞEN, H. (2007). Çalışanların Kontrol Odaklarının Örgüt içi Girişimcilik Tutumları ile İlişkisi: Kamu Sektöründe bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63-3.
  25. BASIM, N., ÇETİN, F. (Mart, 2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 45, Sayı 1, s.121-137.
  26. BAŞTÜRK, C. (2003). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi. *Active:Bankacılık ve Finans Dergisi*. Yıl:5, Sayı:28, 60-78.
  27. BEKTAŞ, Ç., YILMAZ, H. (Mayıs, 2012). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye Ve Yenilikçi Davranış Arasındaki İlişki: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *İzmir, 20. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi, 24-26, s. 438 – 444.
  28. BERBEROĞLU, N. (2012). *Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*.
  29. BENLİGİRAY, S. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
  30. BIKMAZ, H. F. (2004). Sınıf Öğretmenlerinin Fen Öğretiminde Özyeterlik İnancı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Milli Eğitim Dergisi*, 31(161), 172-180.
  31. BİNGÖL, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul, Arıkan Basım Yayın.
  32. BİRDAL, İ., AYDEMİR, N. (1992). *Yönetim Teorileri*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
  33. BRANDT, T., GOMES, J. F. S. and BOYANOVA, D. (2011). *Personality and Psychological Capital As Indicators of Future Job Success?*. LTA, 3/11, 263-289.
  34. BÜTE, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı:1.
  35. BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2014). *Veri Analizi El Kitabı*. Ankara, PEGEM Akademi, 19. Baskı.
  36. CAN, H., KAVUNCUBAŞI, Ş. (2005). *Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi.
  37. CANMAN, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Yargı Yayınevi.
  38. CANDAN, B., ÇEKMECELİOĞLU GÜNDÜZ, H. (Haziran 2009). *İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*. Yönetim Yıl:20, Sayı: 63.
  39. CAPALDO, G., LANDOLI, L. and ZOLLO, G. (2006). A Situationalist Perspective To Competency Management. *Human Resource Management*, 45(3), 429-448.
  40. CAPRARA, G. V., CERVONE, D. (2003). A Conception of Personality for a Psychology of Human Strengths: Personality as an Agentic, Self Regulating System in : L. G. Aspinwall & U. M. Staudinger, (Ed), *A Psychology of Human Strengths: Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Psychology*. *Washington: DC American Psychological Association*, ss.61-74.
  41. CARVER, C. S., SCHEIER, M. F. (2001). Optimism, Pessimism, and Selfregulation Chang, Edward C. (Ed.), *Optimism and Pessimism: Implications for Theory, Research, and Practice*. *Washington, DC: American Psychological Association*, p. 31-51.

42. CELEP, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Ankara: Anı Yayıncılık.
43. CHEN, D, LIM, V. (2012). Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. *Journal of Organizational Behaviors*. 33, 811–839 (2012) DOI:10.1002/job.1814.
44. CHOI, B., LEE, H. (2003). An Empirical Investigation of KM Styles and Their Effect on Corporate Performance. *Information & Management*, 40, 403–417.
45. COHEN, S., UNDERWOOD, L. and GOTTLIEB, B. (2000). *Social Support Measurement And Intervention A Guide For Health and Social Scientists*. New York: Oxford University Press
46. COLE, K., DALY, A. and MAK A. (2009). Good For the Soul: The Relationship Between Work, Wellbeing and Psychological Capital. *The Journal of Socio-Economics*, 38, 464-474.
47. COUTU, D. L. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, C. 80, Vol. 5, p. 46-51.
48. ÇALIŞKAN, S.E., ERİM, A. (2010). Pozitif Örgütsel Davranış (POD) Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları: POD'nin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerindeki Etkileri. 18. Yönetim Organizasyon Kongresi Kitabı, ss. 658-671.
49. ÇETİN, F., BASIM. H. N. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 79-94.
50. ÇETİN F., ŞEŞEN H. ve BASIM N. (Mayıs 2012). Örgütsel Psikolojik Sermayenin Çalışan Tükenmişliğine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *İzmir, 20. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi, 24-26, s. 681-684
51. ÇETİN, F., HAZIR, K. ve BASIM, N. (2013). Destekleyici Örgüt Kültürü ile Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 1, s. 31-52
52. ÇETİN, F., ŞEŞEN, H. ve BASIM, N. (2013). Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, Vol. 13 Issue 3, p95-107. 13p.
53. ÇÖL, G. (2004). Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. GYTE Yayınlanmamış Doktora Tezi.
54. DEMİR, K. (2011). Pozitif Örgüt Araştırmaları. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Uluslar arası E-Dergi, Cilt-1, Sayı-12.
55. DOĞAN, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*. Kare Yayınları, İstanbul.
56. DONALDS, s., KO, I. (2010). *School of Behavioral and Organizational Sciences*. Claremont Graduate University, Claremont, CA )1711, USA.
57. DUBAFF, R., SPAETH, J. (2001). *Geleceği Görmek* (Çev. H. DEĞİRMENCİ) MediaCat Yayınları, (Eser'in orijinali 1996'da yayımlandı), İstanbul, ss 187-190.
58. ERGİN, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*. Academyplus Yayınevi, Ankara.
59. ERGİN, C. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Elma Akademi Artı Yayınevi.
60. ERKMEN, T., ESEN E. (2013). Psikolojik sermaye ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Öneri*, 10, 23-30.
61. ERKUŞ, A., FINDIKLI, M. A. (2012). İş yaşamında mutluluk: Psikolojik sermaye ve iş çevresinin etkileri üzerine bir araştırma. *20. ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildiriler kitabı* içinde (ss.420-422). 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi İzmir.
62. ERKUŞ, A., TOLAY, E. (2014). Psikolojik Sermaye: Türk Kültürüyle Uyumlu Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Konya.

63. ERKUŞ, A., TÜZÜN, A. (2013). Psikolojik Sermayenin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: İş Yaşam Kalitesinin Aracılık Rolü. 1. *Örgütsel Davranış Kongresi El Kitabı*, Sakarya Üniversitesi
64. ERTUĞRUL, İ. (2006). Akademik Performans Değerlendirmede Bulanık Mantık Yaklaşımı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1):155-176.
65. ESEN, E., ERKMEN, T. (2012). Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, C:14, S:2.
66. FIELD, J. (2003). *Social Capital*. Routledge, London.
67. FINDIKÇI, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
68. FINDIKÇI, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Baskı, İstanbul, Alfa Aktüel Basım Yayın.
69. FINDIKLI AFACAN, M., ERKUŞ, A. (Mayıs 2010). Psikolojik Sermaye ile Mesleki ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler: Meslek Yaşamı Projesinin Aracılık Etkisi. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Adana, Çukurova Üniversitesi, s. 766-772.
70. FINEMAN, S. (2006). On being positive: Concerns and counterpoints. *Academy of Management Review*, 31, 270-291.
71. FREDRICKSON, B. L., LOSADA, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60, 678-686.
72. FRIBORG O., BARLAUG D. and MARTINUSSEN M. (2005). Resilience in Relation to Personality and Intelligence. *Int J Methods Psychiatr Res*, 14(1):29-42.
73. GABLE, S. L., HAITH, J. (2009). What (and Why) is Positive Psychology?. *Review of General Psychology*, Vol. 9, Issue 2, p. 103-110.
74. GICI, A., TABANCALI, E. (2011). İstanbul'daki Vakıf Üniversiteleri Hazırlık Okullarında Çalışan İngilizce Okutmanlarının Örgütsel Adanmışlık Düzeyi. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Sayı 9, s:39 - 50.
75. GOOTY, J., GAVIN, M., JOHNSON, P., LANCE FRAZIER, M. and SNOW, D. (2009). In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15 (4), 353-367.
76. GOLDSMITH, A., DARITY, W. and VEUM, J. (1998). Race, Cognitive Skills, Psychological Capital and Wages. *The Review of Black Political Economy*, Vol. 26, No: 2, 1998, p. 9-21.
77. GÜLER, B. K. (2009). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Şenay Yürür. (Editörler). *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar*, İzmit: Umuttepe Yayınları.
78. GÜVEN, M. (2006). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
79. GÜNDOĞDU, Z., USLU T. ve ŞAHİN RODOPLU D. (24-26 Mayıs 2012). Pozitif Psikoloji Çerçevesinden Örgüt İklimi ve Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Güçlenmesi Aracılığıyla Mesleki Özdeşleşmeye Etkileri. *İzmir, 20. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi, s. 106-111
80. HALİS, M., TEKİNKUŞ, M. (2008). Kamuda Performans Yönetimi. A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk, B. Coşkun (Der.). *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar*. 223-255. Ankara: Seçkin Yayınları.
81. HU, S.L. Y., LEUNG, L. (2003). Effects Of Expectancy-Value, Attitudes, And Use Of The Internet On Psychological Empowerment Experienced By Chinese Women At The Workplace. *Telematics and Informatics*, Vol.20, no.4, pp.365-382.
82. HUME, D. A. (1988). *Reward Management*, Blackwell Publishers Ltd., USA.
83. İŞIKHAN, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkmanın Yolları*. Sandal Yay., Ankara.



84. KATAU, A., BUDHWAR, P. S. (2006). Human Resource Management Systems and Organizasyonel Performance: A Test of A Mediating Model In The Greek Manufacturing Contex. *Int. J. Human Resource Management*, 17(7): 1226.
85. KEÇEÇİOĞLU, T., KELGÖKMEN, D. (2003). Yetkinlik Modellerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapılandırılması ve Bir Yetkinlik Modeli Önerisi. *Review of Social, Economic&Business Studies*, 3(4), 216-232.
86. KOÇEL, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları, İstanbul.
87. LINLEY, A., JOSEPH, S., HARRINGTON, S., and WOOD, A. M. (2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology*, 1, 3 – 16.
88. LOPEZ, S.J., CIARLELLI, R., COFFMAN, L., STONE, M. and WYATT, L. (2000). Diagnosing for Strengths: On Measuring Hope Building Blocks C.R. Snyder (Ed.). *Handbook of Hope Theory, Measures and Applications* içinde (57-85) San Diego: Academic Press.
89. LUTHANS, Fred (2002a). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, p. 695-706.
90. LUTHANS, Fred (2002b). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No: 1, p.57-72.
91. LUTHANS, F., JENSEN, S. M. (2002). Hope: A New Positive Strength for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, Vol. 1, p. 304-322.
92. LUTHANS, F., YOUSSEF, C. M. (2004). Human, Social and now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, Vol. 33, p. 143-160.
93. LUTHANS, F., LUTHANS, K. W. And LUTHANS, B. C. (January-February 2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital, *Business Horizons*, 47/1, p:45-50.
94. LUTHANS, F., AVOLIO, B., WALUMBWA, F. and LI, W. (2005). The Psychological Capital Of Chinese Workers: Exploring The Relationship With Performance. *Management and Organization Review*, 1, 247–269.
95. LUTHANS, F. , VOGELGESANG, G. R. and LESTER, P.B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
96. LUTHANS, F., AVEY, J. B., AVOLIO, B. J., NORMAN, S. M. and COMBS, G. M. (2006). Psychological Capital Development: Toward a Microintervention. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, p. 387-393.
97. LUTHANS, F., YOUSSEF, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, Vol. 33, p. 321-349.
98. LUTHANS, F., YOUSSEF C. M. and AVOLIO B. J. (2007). *Psychological Capital*, New York: Oxford University Press.
99. LUTHANS, F., C. M. YOUSSEF and B. J. AVOLIO, (2007b). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford University Press, New York.
100. LUTHANS, F., NORMAN, S. M, AVOLIO, B. J., AVEY and JAMES B. (2008). The Mediating Role Of Psychological Capital In The Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship, *Journal of Organizational Behavior J. Organiation Behavior*, 29, 219–238.
101. LUTHANS, F., AVOLIO, B. (2009). The Point of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, p. 291-307.
102. LUTHANS, F., AVEY, J. , AVOLIO, B. J. and PETERSON, S. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly* , 21 (1), 41-67.
103. LUTHAR, S. S., CICHETTI, D. and BECKER, B. (2000). The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Development*, Vol. 71, p. 543-562.
104. MADDI, S. R. (2002). The Story of Hardiness: Twenty Years of Theorizing, Research,

- and Practice. *Consulting Psychology Journal*, Vol. 54, p. 173-185.
105. MADDI, S. R. (2006). The Journal of Positive Psychology: Dedicated to Furthering Research and Promoting good Practise. *Building and Integrated Positive Psychology*, 1:4, 226-229.
  106. MASTEN, A. S. (2001). Ordinary Magic: Resilience Processes in Development. *American Psychologist*, 56, 227–239.
  107. MASTEN, A. S., REED, M., and GABRIELLE J. (2002). Resilience in Development. Snyder, C., Rick- Lopez Shane J. (Ed.), *The Handbook of Positive Psychology*, New York: Oxford University Pres, p. 74-88.
  108. MET, L. Ö. (20-22 Mayıs 2010). Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranışın Gelişmesi Üzerinde Etkileri ve “Psikolojik Sermaye” Kavramı. 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Adana, Çukurova Üniversitesi, , s. 889-895.
  109. NELSON, D., COOPER, C. L. (2007). *Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work*, Thous and Oaks, CA: Sage.
  110. ÖRÜCÜ, E., KÖSEOGU, M. A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Ankara : Gazi Kitapevi, Ankara.
  111. ÖĞÜT, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1): 58.
  112. ÖZDEVECİOĞLU, M. (2004). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, s. 181-202.
  113. ÖZDEVECİOĞLU, M., CAN, Y. ve AKIN, M. (2013). Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallık İle Bireysel ve Örgütsel Saldırganlık Arasındaki İlişkiler: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/2 (2013) 159-172.
  114. ÖZER, M. A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü Ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 73.
  115. ÖZKALP, E. (2009). Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları. 17.*Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 491-498.
  116. ÖZMUTAF, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı:2.
  117. ÖZYILMAZ, A. (24-26 Mayıs 2012). Ümit, İyimserlik, Toparlanma Ve Öz yeterlilik, Çalışanın Görev Performansı ve Bireysel Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ne Kadarını Açıklıyor?. *İzmir, 20. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi, s. 698-704.
  118. PAJARES, F. (1997 ). *Current Directions in Self-efficacy Research*. *Advances in Motivation and Achievement*, 10, 1-49.
  119. PARADOWSKI, J. (2000). *Positive affectivity, negative affectivity, and job satisfaction*. PHD, United States International University.
  120. PAŞA, M. (2007). *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Bursa.
  121. PETERSON, C. M., SELIGMAN, M. E. P. (2003). Positive Organizational Studies: Lessons From Positive Psychology. *Positive Organizational Scholarship: Foundations Of A New Discipline*. K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn. (Edt.). San Francisco: Berrett-Koehler, pp. 14–27.
  122. PETERSON, S., LUTHANS, F. (2003). The Positive Impact and Development of Hopeful Leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 24, No: 1, p.26-31.
  123. PUNCH, K. F. (2011). Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar. (Çev. D. Bayrak, H.B. Arslan ve Z. Akyüz) (2. Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi.
  124. RAMLALL, S.J. (2008). Enhancing Employee Performance Through Positive Organizational Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, p:1580–1600.
  125. REGO, A., MARQUESB, C., LEALC, S., SOUSAB, F. and CUNHA, M. (Jully 2010).

- Psychological Capital And Performance Of Portuguese Civil Servants: Exploring Neutralizers in The Context Of An Appraisal System. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 9, 1531–1552.
126. SABUNCUOĞLU, Z.(2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitap Evi, Bursa.
  127. SABUNCUOĞLU, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi(Uygulamalı)*. 2. Baskı, Alfa Aktüel Basım Yayın, Bursa.
  128. SAPANCALI, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, Sayı:4, Milli produktivite Merkezi Yayını, Ankara,
  129. SCHAUFELI, W. B., BAKKER, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement:AMulti-ample Study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, p. 293-315.
  130. SCHEIER, M., CARVER, C. (1987). Dispositional optimism and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies on health. *Journal of Personality*, 55, 169-210.
  131. SCHEIER, M. F., CARVER, C. S. and BRIDGES, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery and self-esteem): A re-evaluation of the life orientation test. *Journal of Personality and Social Psikology*, 67, 1063-1078.
  132. SELIGMAN, M. E. P. (1998). *Learned Optimism*, New York: Pocket Books.
  133. SELIGMAN, M. E. P., CSIKSZENTMIHALYI, M. (2000). Positive Psychology. *American Psychologist*, Vol. 55, p. 5-14.
  134. SHELDON, K. M., KING, L. (2001). Why Positive Psychology İs Necessary. *American Psychologist*, 56, 216 – 217.
  135. SELIGMAN, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness*, USA, The Free Press.
  136. SIGLER, T.H., PEARSON, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture:Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Ofempowerment. *Journal of Quality Management*, Vol.5, pp.27-52.
  137. SNYDER, C. R. (1995). Conceptualizing, measuring, and nurturing hope. *Journal of Counseling and Development*, 73(3), 355-360.
  138. SNYDER, C. R., SYMPSON, S. C., YBASCO, F. C., BORDERS, T. F., BABYAK, M. A., HIGGINS and Raymond L. (1996). Development and Validation of The State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 70, No: 2, p.321-335.
  139. SNYDER, C. R. (2000). *Handbook of Hope*, San Diego: AcademicPress.
  140. SNYDER, C. R. (2002). HopeTheory: Rainbows in the Mind. *Psychological Inquiry*, Vol. 13, p. 249-276.
  141. SNYDER, C.R., LOPEZ, S.J. (2007). *Positive Psychology: The Scientific and Practical Explorations of Human Strengths*, USA, Sage Publication.
  142. SÖKMEN, A., BOYLU, Y. (2002). Sınır Birim İşgörenlerinin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı:Ankara'daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2):167-182.
  143. STAJKOVIC, A. D., LUTHANS, F. (1998a). Self-Efficacy and Work Related Performance:A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, Vol. 124, p. 240-261.
  144. STAJKOVIC, A. D., LUTHANS, F. (1998b). Social Cognitive Theory And Self-Self Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches, *Organizational Dynamics*, 26, 62–74.
  145. SULIMAN, A. M.T. (2001). Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in A Middle Eastern Context. *The International Journal of Human Resource Management*, 6.
  146. SUN, T., ZHAO, X. W., YANG, L. B., FAN, L. H. (12 March 2011). *The Impact of Psychological Capital on Job Embeddedness and Job Performance Among Nurses: A Structural Equation Approach*, Accepted for Publication.
  147. ŞENTÜRK, H. (2008). *Belediyelerde performans yönetimi*, İstanbul: İlke Yayınları.
  148. ŞİŞMAN, F., İŞÇİ, E. (2014). Yeniliği Destekleyen Örgüt İklimi ile Çalışan Performansı İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü (Medya Sektöründe Bir Araştırma). *13. Ulusal*

- İşletmecilik Kongresi El Kitabı*, Marmara Üniversitesi Yayınevi.
149. TARLIĞ, Y. T. (2006). *Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, İstanbul.
  150. THOMPSON, A. A. Jr and STRICKLAND, A. J. (1992). *Strategic Management: Concepts and Cases*, 6th Edition, Irwin Inc., Homewood.
  151. TINAZ, P. (1999). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı:5.
  152. TIGER, L. (1971). *Optimism: The Biology of Hope*, New York: Simon –Schuster.
  153. TOPCU K. M., OCAK M. (24-26 Mayıs 2012). Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Türkiye Ve Bosna-Hersek Sağlık Çalışanları Örneği. *İzmir 20. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi, s. 685-690.
  154. TORTOP, N., AYKAÇ, B., YAYMAN, H. ve ÖZER, A. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
  155. TUNÇER, P. (Ocak – Mart 2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, Sayı:88
  156. TURNER, N., BARLING, J. and ZAHARATOS, A. (2002). Positive Psychology at Work. C. Rirk Snyder , LOPEZ, Shane(Ed.), *Handbook of positive psychology*, Oxford, UK: Oxford University Pres, p. 715-728.
  157. TUTAR, H., ALTINÖZ, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65-2.
  158. USLU, T. (2014). Kurum Desteği ve Yetkinlik Algısının Psikolojik Sermaye Aracılığıyla Performans Üzerindeki Etkisinin Kültürlerarası Farklılaşması. *13. Ulusal İşletmecilik Kongresi El Kitabı*.
  159. ÜSTÜN, A., TEKİN, S. (2009). Amasya Eğitim Fakültesi Öğretmen Adaylarının Özyeterlilik İnançlarının Çeşitli Değişkenler Açısından Karşılaştırılması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 35-47.
  160. YAZICIOĞLU, Y., ERDOĞAN, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
  161. YENİCE, E. (2006). Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi. *Maliye Dergisi*, (150):122-132.
  162. YETİŞKİN, Y. (2010). *Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımı*, Ankara.
  163. YOLAÇ; G. (2008). Satış Elemanlarının Müşteri Yönelimi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, Cilt 8, ss. 119-125.
  164. YOUSSEF, C.M., LUTHANS, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism and Resiliency. *Journal of Management*, 33:5, s. 774-800.
  165. WELLS, S.J. (1999). A New Road: Traveling Beyond 360, Degree Evaluation. *HR Magazine*, 44(9), 82-86.
  166. WALUMBWA, F., S. PETERSON, B.J. AVOLIO, C. and HARTNELL (2010). An Investigation of The Relationships Among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate and Job Performance. *Personnel Psychology*, 63, 937-963.
  167. WOOD, R., BANDURA, A. (1989). Effect of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 56, No. 5, 805-814
  168. WRIGHT, Thomas A. (2003). Positive Organizational Behavior. An Idea Whose Time has Truly Come. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, p. 437-442.

## EKLER

## EK-1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Psikolojik sermaye kim olduğumuzdan öte, en iyi olma ve ileride ne olacağımız ile ilgili bir kavramdır. Çoğunlukla örgütsel ortamda bireylerin güçlü tarafları ve bunların nasıl ortaya çıkarıldığı ve geliştirildiğiyle ilişkili bir kavramdır ve bireylerin problemlerinden ziyade iyi taraflarına odaklanmaktadır.

Bu araştırma; pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır. Bu anket formunu doldurarak çalışmama sağlayacağınız katkıdan dolayı çok teşekkür ederim.

### I. BÖLÜM (Sosyo-Demografik Özellikler)

2. **Cinsiyetiniz:** Erkek ( ), Kadın ( )
3. **Yaşınız:** 20-30 arası ( ), 31-40 arası ( ), 41-50 arası ( ), 50 ve üstü ( )
4. **Medeni Durumunuz:** Evli ( ), Bekar ( )
5. **Eğitiminiz:** Ön Lisans ( ), Lisans ( ), Yüksek Lisans ve üstü ( )
6. **Meslekte Hizmet Süreniz:** 0-5 yıl ( ), 6-12 yıl ( ), 13-20 yıl ( ), 20 ve üstü ( )

### II. Bölüm

#### PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ

	1	2	3	4
1- Beni hiç tanımlamıyor				
2- Beni biraz tanımlıyor				
3- Beni iyi tanımlıyor				
4- Beni çok iyi tanımlıyor				
1 Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.				
2 Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.				
3 Bir grup iş arkadaşşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.				
4 Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.				
5 Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim				
6 Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.				
7 Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.				
8 İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum				
9 İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.				
10 Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi basıma yeterim.				

11 Eğer isimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.				
12 Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.				
13 İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.				
14 İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.				
15 Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.				
16 Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.				
17 Su anda, isimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.				
18 İşimle ilgili gelecekte basıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.				
19 İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum.				
20 Su anda is amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.				
21. Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.				
22. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.				
23. Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.				
24. Mevcut is amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.				

### BİREYSEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ

	1	2	3	4
1- Hiç katılmıyorum				
2- Katılmıyorum				
3- Katılıyorum				
4- Tamamen katılıyorum				
1 İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir.				
2 Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.				
3 İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.				
4 Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.				

**ÖZGEÇMİŞ**

**Soyadı, Adı** : Arzu UĞURLU KARA  
**Uyruğu** : T.C.  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 31.01.1985  
**Medeni hali** : Evli  
**Telefon** : 0 (530) 467 90 57  
**Faks** : --  
**e-posta** : arzuugurlukara@outlook.com

<b>Eğitim Derecesi</b>	<b>Okul/Program</b>	<b>Mezuniyet yılı</b>
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi	Devam ediyor
Lisans	Gazi Üniversitesi	2008
Lise	Kölkük Anadolu Lisesi	2003

<b>İş Deneyimi, Yıl</b>	<b>Çalıştığı Yer</b>	<b>Görev</b>
2008-2009	75. Yıl İlköğretim Okulu	Teknoloji ve Tasarım Öğretmeni
2009-Devam	Kara Harp Okulu	Öğretim Görevlisi

**Yabancı Dili**

İngilizce

Ü-\*0

**Yayımlar**

--

**Hobiler**

Poligon Atış, Yemek Yapmak, Gezmek





*Gazi gelecektir...*

