



T.C.  
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**YÖNETİCİ DESTEĞİ İLE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE  
İLİŞKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Merve YILDIZ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM

Alanya

Haziran, 2019

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİ DESTEĞİ İLE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİSİ: BEŞ  
YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Programı  
Yüksek Lisans Tezi

Merve YILDIZ

Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM

Alanya, 2019



Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

..... Merve YILDIZ .....'in bu çalışması, jürimiz tarafından  
..... Yönetim ve Organizasyon ..... Yüksek Lisans  
Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Kemal Vatansever

Üye (Danışmanı) : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILMAZ

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Nihan SİDAR

Tez Başlığı: Yönetici Desteği ile Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi:  
Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi : 28.06/2019

Mezuniyet Tarihi : ...../...../2019

  
Dr. Öğr. Üyesi Yakup ARI  
Müdür

## **BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK**

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Merve YILDIZ

# İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	v
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	vi
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	vii
<b>ÖZET</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	3
<b>1. YÖNETİCİ DESTEĞİ</b> .....	3
1.1. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.2. ÖRGÜTLERDEKİ DESTEK KAVRAMININ DAYANDIĞI KURAMLAR .....	3
1.2.1. Karşılıklılık Normu .....	3
1.2.2. Sosyal Mübadele Kuramı .....	5
1.3. SOSYAL DESTEK .....	7
1.4. ÖRGÜTSEL DESTEK.....	8
1.5. YÖNETİCİ DESTEĞİ.....	11
1.6. YÖNETİCİ DESTEĞİNİN BİREYE VE ÖRGÜTE ETKİLERİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	14
1.7. YÖNETİCİ DESTEĞİ TÜRLERİ.....	15
1.7.1. Bilgi Desteği.....	15
1.7.2. Araçsal/Maddi Destek .....	16
1.7.3. Duygusal Destek .....	16
1.7.4. Kariyer Desteği .....	17
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	19
<b>2. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE</b> .....	19
2.1. POZİTİF PSİKOLOJİ.....	19
2.2. POZİTİF ÖRGÜT OKULU VE POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ .....	22

2.2.1.	POS- Pozitif Örgüt Okulu Yaklaşımı.....	23
2.2.2.	POB-Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımı .....	23
2.3.	POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE.....	25
2.4.	POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE AMACI .....	30
2.5.	POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE BOYUTLARI .....	31
2.5.1.	Özyeterlilik Boyutu .....	32
2.5.2.	Umut Boyutu .....	35
2.5.3.	Dayanıklılık Boyutu .....	37
2.5.4.	İyimserlik Boyutu.....	39
2.6.	POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN BİREYE VE ÖRGÜTE ETKİLERİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	42
	<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	44
<b>3.</b>	<b>YÖNTEM</b> .....	44
3.1.	Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri .....	44
3.2.	Araştırmanın Kısıtları .....	46
3.3.	Araştırmanın Modeli.....	47
3.4.	Evren ve Örneklem .....	47
3.5.	Veri Toplama Yöntemi ve Analizi.....	48
3.6.	Araştırmanın Bulguları .....	50
3.6.1.	Katılımcılara Dair Demografik Bulgular.....	50
3.6.2.	Pozitif Psikolojik Sermayeye Umut Boyutuna İlişkin Bulgular.....	52
3.6.3.	Pozitif Psikolojik Sermayeye Özyeterlilik Boyutuna İlişkin Bulgular .....	53
3.6.4.	Pozitif Psikolojik Sermayeye Dayanıklılık Boyutuna İlişkin Bulgular .....	54
3.6.5.	Pozitif Psikolojik Sermayeye İyimserlik Boyutuna İlişkin Bulgular .....	55
3.6.6.	Yönetici Desteği Düzeyine İlişkin Bulgular.....	56
3.6.7.	Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Sonuçlar .....	57

3.6.8. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Pozitif Psikolojik Sermayelerine Ve Yönetici Desteğine İlişkin Algılama Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması .....	60
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	67
<b>4. TARTIŞMA VE SONUÇ</b> .....	67
<b>KAYNAKÇA</b> .....	75
<b>EKLER</b> .....	95
EK 1. Anket Formu.....	95
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	98

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli .....	47
------------------------------------	----



## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış Arasındaki Farklar .....	24
<b>Tablo 2.</b> Rekabet Üstünlüğü İçin Genişleyen Sermaye Çeşitleri.....	27
<b>Tablo 3.</b> Evren Büyüklüklerine Karşılık Örneklem Büyüklüğü .....	<b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>
<b>Tablo 4.</b> Değişkenlerin Geneline İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	49
<b>Tablo 5.</b> Aritmetik Ortalama ve İlişki Katsayı Aralıkları .....	50
<b>Tablo 6.</b> Katılımcılara Dair Demografik Bulgular.....	51
<b>Tablo 7.</b> Pozitif Psikolojik Sermaye Umut Boyutuna İlişkin Bulgular .....	52
<b>Tablo 8.</b> Pozitif Psikolojik Sermaye Özyeterlilik Boyutuna İlişkin Bulgular .....	53
<b>Tablo 9.</b> Pozitif Psikolojik Sermayeye Dayanıklılık Boyutuna İlişkin Bulgular .....	54
<b>Tablo 10.</b> Pozitif Psikolojik Sermayeye İyimserlik Boyutuna İlişkin Bulgular .....	55
<b>Tablo 11.</b> Yönetici Desteği Düzeyine İlişkin Bulgular.....	56
<b>Tablo 12.</b> Pozitif Psikolojik Sermaye İle Yönetici Desteği Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi .....	58
<b>Tablo 13.</b> Pozitif Psikolojik Sermayenin Umut Boyutu İle Yönetici Desteği Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi .....	58
<b>Tablo 14.</b> Pozitif Psikolojik Sermayenin Özyeterlilik Boyutu İle Yönetici Desteği Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi .....	59
<b>Tablo 15.</b> Pozitif Psikolojik Sermayenin Dayanıklılık Boyutu İle Yönetici Desteği Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi .....	59
<b>Tablo 16.</b> Pozitif Psikolojik Sermayenin İyimserlik Boyutu İle Yönetici Desteği Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi .....	60
<b>Tablo 17.</b> Katılımcıların Pozitif Psikolojik Sermayelerini Ve Yönetici Desteği Algılarını Etkileyen Faktörlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	61
<b>Tablo 18.</b> Pozitif Psikolojik Sermaye Ve Yönetici Desteğinin Kadro Türüne Göre Karşılaştırılması.....	61
<b>Tablo 19.</b> Pozitif Psikolojik Sermaye Ve Yönetici Desteğinin Yaşa Göre Karşılaştırılması ..	62
<b>Tablo 20.</b> Pozitif Psikolojik Sermaye Ve Yönetici Desteğinin Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	63
<b>Tablo 21.</b> Pozitif Psikolojik Sermaye Ve Yönetici Desteğinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	64
<b>Tablo 22.</b> Pozitif Psikolojik Sermaye Ve Yönetici Desteğinin Departmana Göre Karşılaştırılması.....	65

**Tablo 23.** Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.....67

### KISALTMALAR LİSTESİ

<b>POS</b>	Positive Organizational Scholarship	Pozitif Örgüt Okulu
<b>POB</b>	Positive Organizational Behavior	Pozitif Örgütsel Davranış
<b>vb.</b>	Ve benzerleri ve bunun gibi	
<b>vs.</b>	Ve saire	
<b>yy.</b>	Yüzyıl	



## ÖZET

Bu çalışma, yönetici desteği ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç çerçevesinde çalışma, Alanya ilçesindeki beş yıldızlı otel çalışanlarından 559 kişiye uygulanmıştır. Nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS 22 programı ile analiz edilmiştir. Frekans, basit regresyon ve basit korelasyon analizleri ile birlikte farklılaşmaları görmek maksadıyla t testi, ve anova testleri yapılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre yönetici desteği ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yönetici desteği düzeyinin, çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini düşük düzeyde etkilediği görülmüştür. Yönetici desteğinin; özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutları ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişki içerisinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici Desteği, Pozitif Psikolojik Sermaye

## ABSTRACT

This study aims to measure the relation between supervisor support and positive psychological capital. Within the scope of this aim, the study has been conducted on 559 individuals from five-star hotels in Alanya district. Questionnaire technique of quantitative methods has been used. Collected data have been analyzed by SPSS 22. In addition to the frequency, simple regression and simple correlation analysis, t test and anova tests have been made to detect differentiations. According to the results of the study, a positive and significant relation has been found between supervisor support and positive psychological capital. It has been observed that the supervisor support level has a low impact on the positive psychological capital of workers. The results have shown positive and significant relation between supervisor support and self-efficacy, hope, optimism and resilience.

**Key Words:** Supervisor Support, Positive Psychological Capital

## GİRİŞ

90'lı yılların sonlarına doğru çalışılmaya başlanan ve 2000'li yıllarda yaygınlaşan pozitiflik hareketi; hem psikolojide (Gillham ve Seligman, 1999) hem de örgütsel davranış alanında hızla artış göstermektedir (Luthans, 2002a, 2002b; Youssef ve Luthans, 2007; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Pozitif psikoloji yaklaşımına bireylerin hem fiziksel hem de zihinsel açıdan bir bütün halinde iyi olabilmeleri ve kendi potansiyellerini ortaya çıkarmaları için ihtiyaç olduğunu vurgulanmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Ayrıca bununla beraber bireylerin yaratıcılık, kişilerarası iyi iletişim, mizah, ileri görüşlülük, affetme vb. erdemlerin inşa edilmesinde, mutluluk ve yaşam memnuniyetinin artırılmasında da önemli olduğu belirtilmektedir (Gillham ve Seligman, 1999). Bir başka çalışmada ise olumlu duyguların ve düşünebilmenin bireylerin düşünme biçimlerini değiştirip genişlettiği belirtilmektedir (Fredrickson ve Branigan, 2005). Olumlu düşünmenin bu kadar önemi ve çıktısı varken, bireyleri olumlu anlamda ciddi derecede değişikliğe uğratabilirken bu durumun iş dünyasına da yansması olması elbette şaşırılmayacak bir konudur. Pozitif psikoloji kavramı beraberinde pozitif psikolojik sermaye kavramını getirmiştir. Kısaca bireyin pozitif psikolojik gelişimsel durumu olan pozitif psikolojik sermayenin; çalışanların performansını (Kappagoda, Othman ve Alwis, 2014; Levene, 2015; Luthans, Norman, vd., 2008; Erkuş ve Fındıklı Afacan, 2013), iş tatminini (Akçay, 2012; Judge ve Watanabe, 1993), stres yönetimini ve iş yaşa dengesini (Luthans ve Youssef, 2004) pozitif yönde etkilediği yapılan çalışmalarla ortaya konmaktadır. Tüm bu çalışmalarla görüldüğü üzere, artık ekonomik sermaye veya insan sermayesi kadar pozitif psikolojik sermayenin de önemli bir hal alması ve gerek yöneticiler gerekse örgüt tarafından çalışanların pozitif psikolojik sermayelerine yatırım yapılması önemli bir hal almıştır. Pozitif psikolojik sermaye de ulusal yazında az çalışılan konulardan biri olduğu yapılan yazın taramasında görülmektedir.

Yazın taramasında yönetici desteği ve pozitif psikolojik sermaye ile ilgili az sayıda çalışmayla karşılaşmıştır. Bu iki konunun birbiriyle ilişkisinin incelenmesine dair ulusal yazında bir kaynakla karşılaşılmamıştır. Uluslararası yazında da yine aynı konuyla ilgili az sayıda çalışmayla karşılaşmıştır. Örneğin yapılan bir çalışmada yöneticilerinden destek gören çalışanların kendilerini geliştirme ve performanslarında artışla ilgili pozitif yönde etkilendiği görülmektedir (Paterson, Luthans ve Jeung, 2013, Shanock ve Eisenberger, 2006). Bir diğer çalışmada yönetici desteğinin iş stresini azaltıcı etkisi olduğu belirtilmektedir (House, 1981). Yönetici desteğinin iş tatminini (Baloyi vd., 2014; Griffin vd., 2001), örgütsel adaleti (Uzun,



2018), rol yapma ve ekstra rol davranışını (Shanock ve Eisenberger, 2006) pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu çalışmalardan yola çıkarak yöneticilerin çalışanların davranışlarını ve düşüncelerini, doğrudan ve dolaylı olarak hem olumlu anlamda hem de olumsuz olarak etkiledikleri görülmektedir (Bhanthumnavin, 2003). Yöneticilerin çalışanlar üzerindeki çok etkili oldukları yapılan çalışmaların çıktılarında yola çıkılarak tahmin edilmektedir. Böylesine güçlü bir etki hem örgütü hem de çalışanları olduklarından daha iyi bir duruma getirmek için çok etkili bir silah olarak kullanılabilir. Ayrıca yapılan yazın taramasında yönetici desteği ile ilgili az sayıda çalışmaya ulaşılmıştır.

Az sayıda ele alınan, birbirleriyle ilişkilerinin araştırılmasıyla ilgili ise herhangi bir araştırmaya rastlanılmayan bu iki konunun ele alınmış nedenlerinden biri, yazında eksiklik görülen bu alanda bir fayda sağlayabilmektir. Bu çalışma yönetici desteğinin, pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Ayrıca yine yönetici desteğinin, pozitif psikolojik sermayenin boyutlarının demografik faktörlere göre farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Çalışmada temelde 5 hipotez kurulmuş olup, 24 araştırma sorusu bulunmaktadır. Bu çalışmada araştırma yöntemlerindeki temel yaklaşımlardan biri olan tündengelim yaklaşımı kullanılarak nicel araştırma yöntemi tercih edilmiş olup, anket veri toplama tekniği kullanılmıştır. Anketler Alanya ilçesindeki beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlara uygulanmıştır. Analizlerin sonuçları çalışmanın kısıtlılıkları doğrultusunda ve yazınla karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Örgüt ve yöneticilerin çalışanlarına yapacakları psikolojik yatırımların sonucunda çalışanların performans, sorumluluk almaya istekli olma, sadakat gibi özelliklerinin yanında yaratıcılık olgusunun da daha fazla ortaya çıkacağı belirtilmektedir (Levinson, 1965). Takdir edilme, değer verme, iyi niyetle yaklaşma, adil davranma gibi tavır ve davranışlar şeklinde yöneticilerinden destek gören çalışanların; örgüt ve yöneticilerine karşı daha olumlu yaklaştıkları, duygusal anlamda kendilerini örgüte bağlı hissettikleri (Blau, 1964; Homans, 1958; Jose ve Mampilly, 2015), performanslarının arttığı (Luthans, Norman, vd., 2008), iş tatminlerinin arttığı (Rhoades ve Eisenberger, 2002) işe daha sıkı asıldıkları, yaşam memnuniyetinde artış olduğu (Gillham ve Seligman, 1999) daha üretken oldukları gibi bir dizi kişisel özelliği etkilediği görülmektedir (Goldsmith vd., 1998). Tüm bunlar ve bunlar gibi hem bireye hem de örgüte faydası olan çıktıları elde edebilmek için potansiyel bir insan kaynakları yönetimi stratejisi (Avey vd., 2008) olarak değerlendirilebilecek pozitif psikolojik sermayenin ülkemizde de önemsenmesi, çalışanlarına değer veren ve bunu her zaman onlara hissettiren yöneticilerin artması ayrıca daha huzurlu, sağlıklı örgütlerin olması amacı ve umuduyla mevcut çalışma ele alınmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. YÖNETİCİ DESTEĞİ

#### 1.1. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın temel konusu olan yönetici desteğinin örgütsel destek kavramı ile yakın bir ilişkisi olması (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades, 2001, s. 44; Robert Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986, s. 502; Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 698; Lynn McFarlane Shore, Barksdale ve Shore, 1995, s. 1600), yönetici desteği ile örgütsel desteğin aynı psikometrik özelliklere sahip olmaları ve aralarında yüksek korelasyon olması (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002, s. 567; Göktepe, 2016, s. 21; Kurt, 2013, s. 34) sebebiyle örgütsel destek konusuna değinilmiştir. Her ne kadar yönetici desteği ve örgütsel destek birbiriyle ilişkili olsa da (Eisenberger vd., 2002, s. 567), her iki desteğin birbirinden farklı yapılar oldukları gösterilmiştir (Shanock ve Eisenberger, 2006, s. 691). Bu sebeple iki kavram ayrı başlıklar altında incelenmiştir. Halbesleben (2006: 1135) çalışmasında sosyal destek kaynaklarını işle ilgili ve iş dışı olmak üzere iki başlık altında incelemiştir. İşle ilgili kaynaklar arasında yönetici desteği ve örgütsel destek konularının bulunması sebebiyle, bu iki destek türünün temelini dayandığı ve bir çatı kavram olarak sosyal destek konusuna da kısaca değinilmektedir. Yazın incelendiğinde destek türlerinde bahsi çok sık geçen ve ek olarak örgütsel davranış temelini oluşturan sosyal mübadele kuramına ve bu kuramın gelişmesinde rolü olan karşılıklılık normuna da yine kısaca yer verilmiştir (Eisenberger vd., 1986, s. 501; Lynn M. Shore ve Wayne, 1993, s. 775).

Yukarıda bahsi geçen konular çalışmalarda ele alınan yönetici desteği kavramının öncülleri olarak temelinde yatan ana kavramlar olması ve yönetici desteği kavramının tam olarak anlaşılabilmesi için değinilmektedir. Bu kavramların birbiri ile ilişkili olması sebebiyle her birine değinilmesi zorunluluk arz etmektedir.

#### 1.2. ÖRGÜTLERDEKİ DESTEK KAVRAMININ DAYANDIĞI KURAMLAR

##### 1.2.1. Karşılıklılık Normu

Sosyal ilişkiyi en az iki kişi arasında bir faaliyet değişimi, bir ödül veya ceza alışverişi, maddi veya maddi olmayan toplumsal davranış biçimi şeklinde tanımlayan Homans (1958), mübadele (değişim, alışveriş, değiş tokuş) yapan bir kişinin verdiği ve aldığı şeylerin maliyeti ve değerinin, verdiği ve aldığı şeylerin miktarına göre değiştiğini belirtmiştir (Homans,



1958, s. 606). Homans sosyal paylaşım analizine adalet dağıtım kuralını getirmesiyle birlikte bu durum bazı çelişkili eğilimlerin yan yana gelmesine sebep olmuştur. Homans, mübadele kuramının tarihsel önceliğini Marcel Mauss'un 1925 tarihli *Essai Sur le Don* yayımına bağlamıştır (Homans, 1958, s. 598; Nord, 1973, s. 421). Kessler (2013) ise çalışmasında sosyal mübadele kuramının temelini aslında ilham kaynağını, Adam Smith'in (1776) "Milletlerin Zenginliği" adlı çalışmasına dayandırmaktadır. Smith paradigma geliştikçe sosyal mübadele kuramının merkezi olacak olan daha sonraları karşılıklılık normu olarak anılan kavrama vurgu yapmaktadır (Kessler, 2013, s. 725). Zaman içerisinde mübadele kuramı Gouldner (1960), Homans (1961), Emerson (1962, 1972), Blau (1964) kişiler tarafından incelenmiş, geliştirilmiş ve sosyal psikoloji alanında önemli bakış açılarından biri haline gelmiştir (Cook ve Rice, 2003, s. 53).

Sosyal mübadele kuramının daha iyi anlaşılması için ilk olarak karşılıklılık normu incelenmektedir. Karşılıklılık normu, çalışanların kendilerine yardım edenlere karşı yardım etmeleri gerektiğini, bunun yanında yardım edilen kişilerinde bireye yardım etme yükümlülüğü bulunduğunu betimler. Kısacası birey başkaları tarafından yardım almak istiyorsa, kendisi de onlara yardım etmelidir. Bireylerin günlük etkileşimlerini yöneten sosyal kuralların en yaygın olanları arasında nezaket eylemlerine yani karşılıklılık normuna karşılık verme eğilimi vardır (Gouldner, 1960, s. 173). Karşılıklılık normunun anlamı, ilk iyilik beklenmedik ve talep edilmemiş olsa bile, bireylerin kendileri için iyi bir şeyler yapanlara karşı iyilik yaparak karşılık vermeleri gerektiği şeklinde belirtilmektedir. Örneğin düğün veya doğum günlerinde hediye gönderenlere aynı şekilde hediye alarak karşılık vermek gibi (Burger, Horita, Kinoshita, Roberts ve Vera, 1997, ss. 91-92). Karşılıklılık normunun temeli ve evrensel olarak birbirleriyle ilişkili olan iki durum vardır bunlar; (1) bireyler kendilerine yardım edenlere yardım etmeli ve (2) bireyler kendilerine yardım edenlere zarar vermemelidir. Karşılaşılan durumun şartlarına, bireylerin karakter özelliklerine, normun sonuçlarına verilen değer gibi bazı özelliklere göre değişiklik gösterebilir (Gouldner, 1960, s. 171). Karşılıklılık normuna göre kendisine daha öncesinde yardım etmiş bireylere karşı yardım etme eğilimi oluşmaktadır. Bu durum çalışan-yönetici ilişkilerine uygulandığı takdirde, her iki taraf için de faydalı sonuçlara yol açmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 698). Homans, Simmel ve Malinowski karşılıklılık normunun yapılacak geri dönüş miktarının, alınanlara kabaca eş değer olduğunu ileri sürmektedirler. Geri ödeme yükümlülükleri, elde edilen faydanın tahmini değerine bağlıdır (Gouldner, 1960, s. 171).

Karşılıklılık normunun evrensel olduğu varsayılabilir. Birinden yardım istemek veya kendisine yardım edenlere minnettar olma durumu, muhtemelen bir görev olarak kabul edilen,

en azından belirli koşullar altında her yerde vardır (Gouldner, 1960, s. 171). Karşılıklılık normu yaygın olarak kabul gören bir sosyal kuraldır (Burger vd., 1997, s. 91). Karşılıklılık normu genel olarak tüm değer sistemleri içinde bulunabilecek ve ahlaki kurallarda evrensel olarak bulunan bir dizi temel bileşen arasından biri olarak düşünülebilir (Gouldner, 1960, s. 171). Karşılıklılık normu herkesin görev ve sorumluluklarının belli olduğu gelişmiş bir sistemde ve bireyler arası ilişkilerde istikrar sağlayıcı bir rol almasıyla birlikte aynı zamanda düzeni oturmuş, iyi kurulmuş bir sistemin içerisinde de istikrara katkı sağlar (Gouldner, 1960, s. 161).

### 1.2.2. Sosyal Mübadele Kuramı<sup>1</sup>

Sosyal mübadele kuramı, bireylerin sosyal davranışını anlamak amacı güden oldukça eski bir kavramdır. Bu kuram antropologlar, sosyologlar ve sosyal psikologlar tarafından araştırılmakta olup ve aynı zamanda yönetim kuramına yoğun bir şekilde uygulanmaktadır. Mübadele kuramının bir avantajı vardır ki o da sosyolojiyi, ekonomi ve yönetime yaklaştırmış olmasıdır (Homans, 1958, s. 598). Kişiler arası ilişkilerde anlayışa zenginlik katan bu kuram, zaman içerisinde gelişme gösterip tek bir kuram olmakla beraber, pek çok analiz ve tartışmanın konusu olan dört ana teması bulunmaktadır. Bunlar; birbirine bağımlı etkileşimler, kişisel çıkarlar, değişim kuralları ve kişiler arası ilişkilerin oluşumudur (Kessler, 2013, ss. 722-723).

Sosyal mübadeleyi Blau (1964), mübadele sürecindeki sosyal etkileşimler olarak tanımlamış, toplumsal yapı ve dinamiklerini anlamaya çalışmıştır. Sosyal mübadele bireyin karşından almayı beklediği her türlü getiri (para, hizmetler ve bilgi gibi kişisel olmayan getiriler veya onay, saygı ve beğenme gibi sosyo-duygusal getiriler) ile motive olması sonucu ortaya çıkan, gönüllülük esasına dayanan faaliyetler şeklinde açıklanmaktadır. Gönüllülük esasında karşılık beklemek yoktur fakat burada bahsedilen bireylerin çevresindeki diğer bireylerden gördükleri karşısında, bireyin de harekete isteyerek, gönülden geçmesi durumudur. Sosyal mübadele kuramı bir değer değişimidir ve mübadeleye katılan her iki kişi de (en az iki kişi olması gerektiği için) bir menfaat, kazanç, sevgi vb. kazanır veya bir bedel ödemek zorundadır. Sosyal mübadelede, bireyin altına girdiği değişimin yükümlülükleri belirtilmemiş veya önceden belirlenmemiştir. Bu sebeptendir ki karşılığının ne zaman görüleceği veya olacağı da belirsizdir. Karşılık almanın garantisi olmadığı için sosyal mübadele, minnet ve güven duygularına dayalıdır (Blau, 1964, s. 193). Sosyal mübadele kuramı, sosyal sistemlerin (1) katılımcılarını/trafalarını sosyalleştirdiği, (2) katılımcıların sosyal etkileşimin istikrarlı

<sup>1</sup> Yazında Sosyal Mübadele Kuramı'na; Sosyal Alışveriş Kuramı (Göktepe, 2016, s. 36), Sosyal Değişim Kuramı (Kurt, 2013, s. 12), Sosyal Takas Kuramı (Çankaya, 1996) isimleri şeklinde ele alınan çalışmalar bulunduğu görülmüştür. Bu çalışmada *mübadele* kelimesi olarak bahsedilmektedir.



kalıplarına izin vermek için sisteme katılımını sürdürmesini ve yine (3) katılımcıların çevreleriyle işlemlerini sürdürmesini sağlar (Nord, 1973, ss. 422-423).

Sosyal mübadele kuramında eşitlik ilkesi önemlidir. Mübadeledeki karşılık bilinmese dahi bireyler mübadele eşitliğini dikkate alırlar. Örgütte mübadelenin haksız olduğu durumlar varsa veya örgütte adil olmayan durumların olması, örgütte rahatsızlık yaratır. Kısacası çalışanlar tarafından beklenen karşılıkların daha düşük veya yüksek olması durumu psikolojik olarak taraflar arasında gerginlik yaratmaktadır (Nord, 1973, s. 429). Sosyal mübadele kuramı doğrultusunda çalışanlar örgüt için harcadıkları zaman ve emeğin/çabanın karşılığında aldıkları ödül ve cezaları karşılaştırırlar. Kuramın temeli tarafların arkadaşlık, dikkate alınma, saygı görme gibi ödüllendirilme beklentisi içinde sosyal etkileşimleri/ilişkileri kurması ve bu ilişkileri sürdürme temeline dayanır. Sosyal mübadele kuramında başkaları ile karşılıklı dayanışma ve bağımlılık söz konusudur (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Çalışanlar arası ilişkiler sürekli yenilenir, çalışanlar yeni sosyal ilişkilerin ödüllendirici olduğunu düşünüp başkaları ile yeni sosyal ilişkilere girerler, yine aynı sebepten dolayı (ödüllendirici olması) eski arkadaşları ile olan arkadaşlıklarını sürdürür ve genişletirler. Bu ödül durumu bireyin kendisine içsel (aşkta, sosyabilite gibi) olduğu gibi, dışsal da (meslektaştan öğüt, komşudan yardım gibi) ödül getirebilir. Sosyal etkileşimden yararlanma durumu olan sosyal mübadele kuramının, esas olarak “insanlar sosyal ilişkilerinde ödül elde etme arayışı içindedirler” önermesinden yola çıktığı belirtilmektedir (Akan, 1990, s. 10). Blau (1964) sosyal mübadele kavramını ekonomik alışverişten ayırarak açıklar. Sosyal mübadele uzun vadeli olma eğilimindeyken, ekonomik değişimin kısa vadeli olduğu belirtilmektedir (Blau, 1964, s. 198).

Sosyal mübadele kuramcıları mübadele sürecinde çalışanların yöneticilerinden/örgütlerinden gördükleri veya görebilecekleri ödüllerin (ücret, terfi, iş zenginleştirme, örgütsel politikalar üzerinde etkilerinin olabilmesi, iş koşulları, çalışanın sendika müzakereleri veya devlet gibi) dış kısıtlamaların aksine gönüllü faaliyetlerinden kaynaklandığına inanmaları durumunda, örgüte daha fazla katkıda bulduklarını belirtmişlerdir. Yönetici/örgüt tarafından kontrol edilemeyen koşullardan ziyade isteğe bağlı seçimlere dayanırsa, diğerlerinden alınan kaynakların daha fazla değerlendirildiğini savunmaktadırlar. Çünkü gönüllü yardım yöneticinin/örgütün çalışanlara gerçekten değer verdiklerinin ve onlara saygı duyduklarının bir göstergesi olarak çalışanlar tarafından memnuniyetle karşılanmaktadır (Blau, 1964; Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 698). Çalışanlar yöneticilerinden nasıl tutum ve davranış görürlerse, kendileri de o şekilde karşılık vermek maksadıyla kendi davranışlarını şekillendirirler. Eisenberger vd. (1986) sosyal mübadele kuramının geçerli olduğu zamanlarda yüksek düzeyde örgütsel destek algılayan çalışanların,



duygusal bağıllık ve iş açısından geri ödeme yükümlülüğü hissetme ihtimalinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Eisenberger vd., 1986).

### 1.3. SOSYAL DESTEK

Gerek tıp bilimlerinde gerekse sosyal bilimlerde son yıllarda önemli bir inceleme alanı haline gelen sosyal destek kavramı, yönetim yazınında örgüt, yönetici ve iş arkadaşlarından sağlanan destek olan alt boyutlarıyla birlikte incelenmektedir.

Sosyal destek; bireyin diğer bireylerle, gruplarla ve daha büyük topluluklarla olan sosyal bağlarıyla erişilebilen destek (Lin, Simeone, Ensel ve Kuo, 1979, s. 109); etki, onaylama, yardım gibi kilit unsurlardan birini veya birkaçını içeren kişilerarası işlemler (Kahn ve Antonucci, 1980, s. 255); bireyin kendisine ilgi gösterildiğine ve sevildiğine, kendisine saygı duyulduğuna ve karşılıklı yükümlülükler ağına üye olduğuna inanmasına yol açan bilgiler (Cobb, 1976, s. 300) olarak tanımlanmıştır. Cobb (1976), sosyal desteğin bilgi olduğunu belirtmektedir ve bu bilgiyi üçe ayırır; bunlardan (1) bireyin önemsendiğini ve kendisine sevildiğini gösteren bilgiler; (2) bireyin kendisinin saygın ve değerli olduğuna ait bilgiler; (3) olarak bireyi yönlendiren bilgi, onun bir iletişim ve karşılıklı yükümlülük ağına ait olduğuna inandırmaya yönlendiren bilgiler olarak genel bir biçimde açıklamıştır (Cobb, 1976, s. 300). Cobb (1979) daha sonraki çalışmasında sosyal desteği (1) duygusal destek (emotional support), (2) saygınlık desteği (esteem support), (3) ağ desteği (network support) şeklinde açıkça ayırmıştır (Cobb 1979'dan akt. House, 1981, s. 16).

House (1981) ise sosyal desteği; duygusal destek, araçsal destek, bilgi desteği ve değerlendirme desteği olmak üzere dört destek türü olarak ele almış ve tanımlamıştır (House, 1981, s. 23). Bunlar; (1) duygusal destek, saygı, etki, güven, beğenme, kaygı, aşk, empati, dinlemeyi içerir; (2) araçsal/maddi destek, çalışanların işlerini yapmalarına yardım ederken gereken aynî yardım, para, emek, zaman, mal ve hizmetleri içerir; (3) bilgi desteği, bir soruna çözüm getirebilecek her türlü öneri, tavsiye, direktifler, bilgiyi içinde barındırır; (4) değerlendirme desteği, yöneticinin bir işin iyi yapılıp yapılmadığı gibi durumlarda kişisel performansın değerlendirilmesinde yardımcı olan onaylama, geribildirim, öz değerlendirme, sosyal karşılaştırma gibi bilgileri kapsar (House, 1981, s. 23).

House'un (1981) sosyal destek yaklaşımına dayanarak Bhanthumnavin (2000) iş yerinde yönetici ve astlar arasındaki, sosyal destek sağlayıcısının üç destek türünden biri veya hepsini sağladığı belirli bir durumda, bir sağlayıcı (yönetici) ile bir alıcı (çalışan) arasında kişilerarası bir davranış olarak tanımlamıştır ve sınıflandırmasında bu destek türlerini; (1)

duygusal destek (empati, kabul, ve özen gösterme), (2) maddi destek (bütçe hazırlamak, kaynaklar ve maddi yardım), (3) bilgi desteği (değerlendirme, geri bildirim, işle ilgili bilgi ve beceriler hakkında rehberlik veya tavsiyeler vermek) şeklinde açıklamıştır (Bhanthumnavin, 2000, s. 157). House (1981)' un dört başlıkta işlediği destek türlerini Bhanthumnavin (2000) üç başlıkta incelemiş ve House'un bahsettiği değerlendirme desteğini, bilgi desteği (appraisal or information support) içerisinde almıştır (Bhanthumnavin, 2000, s. 157).

Sosyal desteği Halbesleben (2006) işle ilgili destek ve iş dışı destek olarak ikiye ayırmış, iş ile ilgili olanları örgütsel destek, yönetici desteği, iş arkadaşları desteği şeklinde; işle ilgili olmayanları aile üyeleri, eşlerden alınan destek olarak örnekleyip, açıklamaktadır (Halbesleben, 2006, s. 1135). Genel anlamda sosyal destek (örneğin iş arkadaşı, yönetici, aile, arkadaşlar vb.) hepsini kapsayan bir küme şeklinde düşünülebilir. Ayrıca yine aynı çalışmada sosyal destek türlerini *duygusal destek*, *araçsal destek* ve *bilgi desteği* şeklinde belirtmektedir (Halbesleben, 2006, s. 1141).

Sosyal destek; birçok alana uygulanabilmekle beraber; yakınlık/samimiyet, arkadaşlık/dostluk, yardım etme veya sosyal davranış (olumlu sosyal davranış/toplum yanlısı davranış) gibi farklı adlarla bahsedilmektedir (Newcomb, 1990). Ayrıca sosyal destek; arkadaşlar, eşler, iş arkadaşları ve yöneticiler gibi farklı kaynaklar tarafından sağlanabilmektedir (Bhanthumnavin, 2000, s. 156). Örgütsel destek ve yönetici desteği iş yerinde iki çeşit sosyal destek türü olarak kabul görülüp bilinse de ikisi ayrı ayrı ele alınıp incelenmiştir (Eisenberger vd., 2002, s. 565).

#### 1.4. ÖRGÜTSEL DESTEK

Örgütsel destek kuramına göre, örgütsel desteğin gelişimi çalışanların, örgütün insani özelliklere sahip olma eğilimi ile teşvik edilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 698). Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından kavramsallaştırılan örgütsel destek kuramı, çalışanların, örgütleri tarafından gördükleri tutum ve davranış, çalışanların iyi hissetmeleri için gösterdikleri ilgiyi içermekle birlikte; örgütün, çalışanın gelecekteki hastalık durumlarına, hatalarına, performanslarına verecekleri muhtemel tepkileri, çalışanlara yapılan maaş ödemelerinin adil ve eşit biçimde olması gibi durumları da getirdiği kabul edilmektedir. Sosyal mübadele kuramına dayanan örgütsel destek, çalışanların mutluluğunu, iyi olma hallerini göz önünde bulundurmakla beraber çalışanlarına gösterdikleri ilgi ve çalışanların örgüte yaptıkları katkılarına değer verme durumudur (Eisenberger vd., 1986, s. 501). Örgütsel destek teorisi, çalışan-örgüt ilişkilerini açıklamak için sosyal mübadele kuramı perspektifinden yararlandığı görülürken (Loi vd., 2006, s. 102), yöneticilerin çalışanların davranışlarının farkında olması,



örgütte çalışanların çalışmalarını ödüllendirme çabalarına, çalışanların önem verdiği karşılıklılık normu ve sosyal mübadele kuramına dayanan bir kavram olduğu belirtilmektedir (Lynn M. Shore ve Wayne, 1993, s. 774). Örgütsel destek, karşılıklılık normu temelinde örgütün refahını önemseme ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardım etme yükümlülüğü getirdiği kabul edilir (Eisenberger vd., 1986). Yapılan bir çalışmada hem alt düzeyde çalışanların hem de yöneticilerin algıladıkları örgütsel desteğin, iş arkadaşlarına yardım etmek de dahil olmak üzere örgüte performansları ile karşılık verdiklerini göstermektedir (Shanock ve Eisenberger, 2006, s. 693).

Örgütsel destek bir taahhüt kavramıdır yani örgütün çalışanına taahhüdü söz konusudur (Lynn M. Shore ve Wayne, 1993, s. 774). Shore ve Wayne (1993) geleneksel iş sorumluluğunu yerine getirmedeki vicdani sorumluluğu ve örgüt adına inovasyonla ilgili olduğu kabul edilen, örgütsel destek kavramına ek olarak, örgütsel davranış temelini oluşturan sosyal mübadele kuramının çalışanlar üzerinde örgütsel hedefleri destekleyen davranışlarını artırmaya yarayan yükümlülük duygularını yarattığını belirtmektedir (Lynn M. Shore ve Wayne, 1993, s. 775). Çalışan-örgüt ilişkisi açısından bakıldığında, ilişkinin örgüt için önemli olduğu vurgulanmaktadır. Çoğu işletmenin üst yönetiminin en büyük kaygısının karlılık olmasına rağmen bu durum örgütün uzun süre hayatta kalmasından daha önemli olmadığı belirtilmektedir. Rekabetçi bir ekonomide hayatta kalmak için örgütsel büyüme ve inovasyona önem verilse de, kurumsal yönetimler çalışanları örgütte kalmaya teşvik ederler. Örgütlerin çalışanlarına yapmış oldukları psikolojik yatırımların, çalışanlarından bekledikleri sadakat, verimlilik, sorumluluk almaya istekli olma gibi özellikleri ve çalışanlarda yaratıcılık olgusunu daha fazla ortaya çıkmasına sebep olacağı belirtilmektedir. Özetle çalışan-örgüt ilişkisi önem arz etmektedir çünkü çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasında rol oynamaktadır (Levinson, 1965, ss. 381-382).

Örgütsel destek teorisine göre çalışanlar güç ve değişkenlik gösteren davranışsal ve tutumsal tepkilere göre farklılık gösteren bir mübadele ilişkisi geliştirerek örgütü kişileştirirler<sup>2</sup>. Levinson (1965), örgütün temsilcileri tarafından gerçekleştirilen eylemlerin, yalnızca eylemi gerçekleştiren kişiye değil aynı zamanda örgüte de atfedildiğinden bahsetmektedir. Örgütün kişileştirilmesine dayanarak çalışanlar olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışları, örgütün kendileri için olumlu ya da olumsuz yönde kullandıklarının bir göstergesi olarak görürler (Eisenberger vd., 1986, s. 500; Levinson, 1965, s. 385; Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 698).

<sup>2</sup> Kişileştirme (personification). Levinson (1965) çalışmasında öne sürdüğü kavramdır. Çalışanların örgüte insan özellikleri ataması durumudur. Örneğin yöneticilerinin eylemlerini, örgütün eylemleri olarak değerlendirmesi gibi (Levinson, 1965, s. 385).

Çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılandığı ölçüde, sosyal değişim ilişkisini güçlendirmeye hizmet eder ve böylece çalışanların performans bağlılıklarını güçlendirerek “örgütsel üyeliklerini kendi öz kimlikleriyle birleştirdikleri” belirtilmektedir (Levinson, 1965, s. 385; Eisenberger vd., 1986, ss. 500-501; Loi vd., 2006, ss. 102-103; Makanjee, Hartzer, ve Uys, 2006, s. 118; Byrne ve Hochwarter, 2008, s. 55).

Örgütsel destek kuramı, örgütün çalışanlarının artan performansını ödüllendirmeye hazır olmasıyla, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasıyla, çalışanların refahı ile ilgilenmenin önemine ilişkin inançlar geliştirmiştir. Örgütsel destek; çalışanların işlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi, çalışanların stresli durumların üstesinden gelebilmesi, gerektiğinde kendilerine yardımın örgütten alınabileceğinin teminatı olarak değerlendirilmesi söz konusudur (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 698). Çalışanların örgütlerinden destek görmeleri; onların örgütün hedeflerini gerçekleştirme sürecinde daha fazla çaba sarf etmelerine ayrıca örgütlerinden gördükleri övgü ve onaylama gibi gereksinimlerinin karşılandığı ölçüde, çalışanların örgüte karşı olumlu bir duygusal bağ geliştireceği de belirtilmektedir. Çalışanlar ve örgüt arasında sağlanabilecek duygusal bağlılık sayesinde örgütün hedeflerine ulaşma aşamasında çalışanların işlerine daha fazla katılım göstermelerini ve hedefe ulaşma sürecinde çalışanların performanslarını artıracakları belirtilmektedir (Eisenberger vd., 1986, s. 501).

Örgütsel destek kuramı, örgütsel desteğin sonuçlarının altında yatan psikolojik süreçleri de ele almaktadır. Bunlar; (1) örgütsel destek karşılıklılık normuna dayanarak örgütün refahını önemsemeli ve örgütün amaçlarına ulaşmasında yardımcı olmak için hissedilmiş bir yükümlülük getirmelidir. (2) örgütsel desteğin bağdaştırdığı özen, onay, saygı, sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılamalı ve çalışanların örgütsel üyeliği ve rol statüsünü sosyal kimliklerini bir araya getirmelerine sağlamalıdır. (3) örgütsel destek, örgütün çalışanlarının artan performansını farkettiği ve ödüllendirdiği (performans-ödül beklentileri) inançlarını güçlendirmesi gerektiği belirtilmektedir. Tüm bu süreçler hem çalışanlar için iş tatmini, artan olumlu ruh hali hem de örgüt için artan duygusal bağlılık, performans gibi olumlu sonuçlara sahip olması gerektiği belirtilmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 699). Örgütsel destek kuramına dayanarak (Eisenberger vd., 1986), çalışanların örgütten aldıkları; adalet, yönetici desteği ve örgütsel ödüller ile iş koşulları gibi faktörler şeklinde bu üç genel olumlu tutum ve davranış biçimi örgütsel desteği arttıracakları beklenmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 699).

Ayrıca örgütsel destek olgusunu tam manasıyla yerine getiren destekleyici örgütler veya yönetimler, çalışanlarının yenilikçi fikirlerini dikkate alarak çalışanlarının her türlü öneri ve



eleştirilerini göz önünde bulundururlar. Gerekirse çalışanları tarafından gelen bu geri bildirimleri uygulamaya aktarma, çalışanlarının yasal süreçler, haklar, işte kalma güvencesi vb. iş güvenliğini sağlama, örgüt içi çalışanlar arası ilişkileri ve ast-üst ilişkilerinin sağlıklı olmasını sağlayarak bu ilişkileri yüksek seviyelerde tutmaya özen göstermektedirler (Özdevecioğlu, 2003, ss. 117-118).

Yönetici desteği ile örgütsel destek arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Hatta öyle ki yazındaki kişileştirme kavramı (Levinson, 1965) ile beraber açıklanan bu durum örgütün ve yönetimin içiçe geçmesine benzetilebilir. Çalışanlar için yönetici ve örgüt birbirinden tamamen bağımsız kavramlar değildir, haliyle bu durum algıladıkları destek için de geçerli olmaktadır. Yönetici desteği, örgütsel değişkenlerle ilişkisi olması sebebiyle önem kazanmaktadır. Örgütsel destek örgütün çalışanları önemsemesi, çalışanların iyiliklerini düşünmesi, çalışanlara değer vermesi, çalışanların örgüt değerlerine yaptıkları katkıları dikkate alması ile ilgilidir (Eisenberger vd., 2001; Eisenberger vd., 1986; Lynn McFarlane Shore vd., 1995). Karşılıklılık normuyla beraber sosyal mübadele kuramına dayanan örgütsel destek, çalışanların refahını önemseme ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma zorunluluğu uyandırır. Çalışanlar bu borçlu olma duygusunu örgüte daha büyük bir duygusal bağlılık ve örgüte yardımcı olmak için daha fazla çaba göstererek gerçekleştirirler (Eisenberger vd., 2001, s. 42). Birçok çalışmada yönetici desteği ile örgütsel destek arasında olumlu bir ilişki olduğu gösterilmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Shanock ve Eisenberger, 2006).

## 1.5. YÖNETİCİ DESTEĞİ

Sanayi devrimi ile örgüt anlayışındaki büyük değişikliklerle birlikte yönetim kavramına önceki dönemlere nazaran daha profesyonel ve organizasyonel ihtiyaçlar açısından farklı bir bakış açısı getirilmiştir. Bu bağlamda sanayi devriminin ortaya çıkarmış olduğu organizasyonel ihtiyaçlara karşılık olarak zaman içerisinde *klasik/geleneksel yönetim anlayışı yaklaşımı* (1880-1930), *neoklasik/davranışsal yönetim anlayışı yaklaşımı* (1930-1950), *modern yönetim anlayışı yaklaşımı* (1950-1970) ve 1970/1980'lerden günümüze kadar gelen *postmodern yönetim anlayışı yaklaşımı* gibi çeşitli yönetsel yaklaşımlar ortaya atılmış ve uygulanmaya çalışılmıştır. Yönetim konusunu bir bilim olarak ele alıp bu alanda eser verenlerin başında, Fransa'da Henri Fayol (1841-1925), Amerika'da ise Frederick W.Taylor (bilimsel yönetim/Taylorizm) (1856-1915) gelmektedir. İlk yönetim kuramını ortaya atan Henri Fayol, yönetim kuramını beş ana unsur (planlama, düzenleme, komuta etme, koordinasyon, kontrol) altında gruplayarak incelemiştir. Yönetim süreci yaklaşımında etkinliğin ve verimliliğin artırılmaya çalışılmıştır. Bahsi geçen beş unsura uyulması durumunda verimliliğin artacağı ileri

sürülmektedir (Koçel, 2010. s. 203). İlk yönetim danışmanı olarak kabul edilen Taylor ise 1911 yılında yayınlanan “Bilimsel Yönetim İlkeleri” isimli çalışmasında zaman etüdü, parça başı üretim, pozisyonlara değil kişilere ödeme yapılması gibi uygulamalar geliştirmiştir. Taylor bilimsel yönetim yaklaşımını dört temel prensipten oluşturmuştur. Bunlar; bilimsel yönetimin işlerliği, üretim, uyum, bilim ve gelişim olmak üzere belirtilen bu dört temel ilkenin birleşimi de Taylorizmi oluşturmaktadır. İşleri bölünebilen en küçük parçalara bölerek her bir işi farklı bireylerin yapması sonucu iş bölümü ve uzmanlaşmayı ortaya atmıştır. Yönetim biliminin amacı elde olan zaman, para, insan gücü, malzeme, yer gibi kaynakları en verimli biçimde, kaynak israfına yapmadan kullanmaktır (Baransel, 1993, s. 127; Tortop vd., 2017, ss. 5-6).

Yönetici kavramı, emrine verilmiş bir grup insanı, belirli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve iş birliği vasıtasıyla iş gören ve başarıya ulaşan kimsedir (Eren, 2016, ss. 8-9). Günümüzde profesyonel yönetici yerine, bu kavrama eş değer hale gelen *iç girişimci* kavramı da kullanılmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2013, s. 26).

Yönetici desteği, çalışanların yöneticileri tarafından önemsendikleri, cesaretlendirildikleri ve desteklendiklerini düşünmelerini sağlayacak tavır ve davranışlardır. Yönetici desteği, yöneticinin çalışanlara destek vermesi ve onları teşvik etmesi ayrıca çalışanların endişe ettiği hususları anlama derecesidir (Burke, Borucki, ve Hurley, 1992, s. 718). Griffin vd. (2001) yaptıkları bir çalışmada yönetici desteğinin, yöneticilerin çalışanlara sağladığı teşvik ve destek olarak tanımlamışlardır (Griffin, Patterson ve West, 2001, s. 538). Yönetici desteği; yöneticinin çalışanların katkılarına ve fikirlerine değer vermesi, çalışanların refahlarını ve mutluluğunu düşünmesi, çalışanlarla gerçekten ilgili olması, çalışanlara yardımsever ve adil davranması, çalışanlarla sosyo-duygusal açıdan ilgilenmesi durumudur (Eisenberger vd., 2002, s. 700; Kottke ve Sharafinski, 1988, s. 1075). Başka bir tanıma göre yönetici desteği, yönetici ile astlar arasındaki olumlu iş etkileşimi ile beraber yöneticinin çalışanlara yönelik verdiği örgütsel destektir (Bhathumnavin, 2003, s. 79). Yönetici desteği, her bir çalışana koçluk, yönlendirme, astların iş sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olma ve performanslarını değerlendirme durumu olmakla beraber yönetici için bireysel dikkatin ön plana çıktığı bir kavramdır (Guchait, Paşamehmetoğlu ve Dawson, 2014, s. 30). Örgütsel desteğin öncülü olarak görülen yönetici desteği (Shanock ve Eisenberger, 2006, s. 689), çalışanlara yönelik anlamlı bir katkı sağlayan bireysel algıyı ifade etmekle beraber çalışanların yararına yönelik ilgidir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Yönetici desteği çalışanların öğrenmelerini kolaylaştıran ve başkaları ile iletişim kurmasını sağlayan bir kavramdır (Baloyi, Waveren ve Chan, 2014, s. 87). Yönetici desteği çalışanların yöneticilerinin çalışanları umursama, çalışanlarla ilgilenme ve çalışanların örgüt amaçlarına yaptıkları katkılara değer



verme düzeylerine dair inancıdır (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Shanock ve Eisenberger, 2006). Yönetici desteği, yöneticilerin çalışanlarına karşı olumlu, yapıcı ve yardımsever bir tutumu olarak tanımlanmaktadır (Locke ve Latham, 1984'dan akt. Ballantine, Nunns ve Brown, 1992, s. 208). Locke ve Latham (1984) yönetici desteğinin; geribildirimi, performans değerlendirme görüşmelerini ve destek unsurlarını kapsamı ve bunların sağlanması olarak belirtmektedir (Locke ve Latham, 1984'den akt. Ballantine vd., 1992, s. 209). Bhanthumnavin (2000) yönetici desteğini; yönetici ve çalışan arasındaki (1) bilgi desteği, (2) maddi/araçsal destek ve (3) çalışanların iş motivasyonlarını, iş etkinliğini geliştirmek amacıyla duygusal destek şeklinde kişiler arası davranış olarak tanımlamaktadır (Bhanthumnavin, 2000, s. 157). Yönetici ile çalışan arasında çalışanın performansını artırmak amacıyla üç (duygusal, bilgi ve malzeme) ya da daha fazla türde destek sağlanması ve çalışanın sağlanan destek türlerini algıladığı bir çalışma durumu şeklinde tanımlanmıştır. Yönetici desteği, iş arkadaşları, aile, arkadaşlar vb. sosyal desteğin kaynakları olarak belirtilmektedir (Bhanthumnavin, 2003, ss. 81-82).

1980'li yıllardan günümüze yöneticilerin davranışlarını ölçmek için yeni bir yaklaşım olan *yönetici sosyal desteği* şeklinde tanımlanmıştır (Bhanthumnavin, 2000, s. 156). Yönetici desteği, genellikle sosyal desteğin bir alt kümesi olarak algılanır ve nispeten yeni bir kavramdır (Bhanthumnavin, 2000, s. 156). Durham vd. (1997) yönetici davranışlarının, ekip üyelerinin duygusal tepkileri üzerinde etkisi olduğunu belirtmişlerdir (Durham, Knight ve Locke, 1997). Yönetici desteği; bireysel düzeyde performans araştırması, örgütsel psikoloji ve insan kaynakları gelişimi dahil olmak üzere birçok farklı çalışma alanında ilgi görmüş ve önemli bir hal almıştır. Bu çalışmalardan (Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski ve Aselage, 2009; Lynch, Eisenberger ve Armeli, 1999; Shanock ve Eisenberger, 2006) elde edilen bulgular ile performansı etkileyen birçok olası faktör olduğu ve bunlardan birinin de yönetici desteği olduğu belirtilmektedir (Bhanthumnavin, 2003, s. 79).

Örgütteki yöneticilerin çalışanlara özerklik/otonomi, materyal ve parasal gibi değerli kaynaklar sağlamaları, çalışanlar tarafından arzu edilen iş atamaları yapmaları ve ayrıca çalışanlarına daha fazla dikkatlerini vermeleri durumunda, çalışanlar yöneticilerinin destekleyici olduğu algısına sahip olacaklardır. Böylece yöneticilerin sahip oldukları kaynakları çalışanları için kullanması ve yöneticileri tarafından destek görmeleri çalışanlarda, kendi iyilik ve refahlarının düşünüldüğü, önemsendikleri ve onların emeklerine değer verildiği düşüncesini oluşturur ve güçlendirir (Eroğlu, 2018, s. 3; Park ve Jang, 2017, s. 5; Rousseau, Chiochio, Boudrias, Aubé ve Morin, 2008, s. 1760). Yöneticiler sadece örgütteki çalışanları motive etmekle kalmaz aynı zamanda çalışanların acil kaynaklarını kontrol eder ve yönetir. Dolayısıyla

yöneticilerin davranışları doğrudan ve dolaylı olarak hem olumlu olarak hem de olumsuz olarak çalışanları etkiler (Bhanthumnavin, 2003, s. 81).

Yazında sosyal ve örgütsel destekle ilgili yapılan çalışmalarda yöneticilerin çalışanları desteklemeleri durumunda hem örgüt hem de çalışan için iş stresinin azalması ve performans artışı gibi olumlu sonuçlar doğurduğu görülmektedir (Shanock ve Eisenberger, 2006, s. 690). Nirunthawee (1989) çalışmasında sosyal destek ve yönetici desteği arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koymaktadır (Nirunthawee 1989'dan akt. Bhanthumnavin, 2003, s. 82).

## 1.6. YÖNETİCİ DESTEĞİNİN BİREYE VE ÖRGÜTE ETKİLERİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Çalışanların algıladıkları yönetici desteği çalışanların rol yapma, performansları ve ekstra rol davranışı ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür (Shanock ve Eisenberger, 2006, s. 693). Yapılan bir çalışmaya göre yönetici desteğinin iş ilişkisine yönelik rolünü ve etkisini önemli ölçüde etkilediği görülmüştür (Ahmed, Majid, Al-Aali ve Mozammel, 2018, s. 237). Çalışanların iş yerlerinde algılamış oldukları yönetici desteğinin, çalışanların algıladıkları örgütsel destek üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır (Shanock ve Eisenberger, 2006, s. 689). Griffin vd. (2001) yönetici desteği ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır (Griffin vd., 2001, s. 547). Yönetici desteğinin çalışan performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür (Shanock ve Eisenberger, 2006, s. 694). Yüksek düzeyde yönetici desteği algılayan çalışanların, yüksek düzeyde duygusal emek gösterebildikleri ancak tükenme göstermedikleri görülmüş, bunun sebebi olarak yöneticilerden görülen desteğin strese karşı bir tampon görevi görmesi ileri sürülmüştür (Grandey, 2000, s. 108). Öğretmenler üzerine yapılan bir çalışmada ise yönetici desteği algıları ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin okulla ilgili işlerindeki süreçlerde yöneticilerinden olumlu destek algılaması, okullarına yönelik özdeşleşme düzeylerini artırdığı belirtilmiştir (Uzun, 2018, s. 785). Bu çalışmalarla beraber yazında tam aksi bulgulara da rastlanmaktadır. Bir çalışmada artan yönetici desteğinin çatışmayı azalttığı, çok fazla desteğin ise çalışanın algılanan rolünü yerine getirme konusunda herhangi bir yönetim prosedürünün ihlal etmek istememesi nedeniyle performans yaratıcılığını azaltabileceği belirtilmiştir. Bu nedenle yönetici desteğinin iş performansı üzerindeki dolaylı etkisi negatiftir (Babin ve Boles, 1996, s. 70). Baloyi vd. (2014) çalışanlar tarafından performans yönetimi sistemi düşük algılanırsa ancak yönetici desteği varsa, çalışanların işleri hakkında kendilerini mutsuz hissetmeyebildikleri görülmüştür. Öte yandan eğer performans yönetimi sistemi zayıfsa, sosyal mübadele ve yönetici desteği düşükse iş tatminsizliği duygusunun artacağı görülmüştür.



Yönetici desteğinin, performans yönetimi sistemi ve iş tatmini arasında doğrudan bir etkisinin olmadığı aktarılmıştır. Yönetici desteğinin yüksek algılandığı durumda çalışanların performans yönetimi sistemini nasıl algıladıklarına bakılmaksızın işleriyle tatmin olmaya istekli oldukları görülmüştür (Baloyi vd., 2014, s. 93).

Yapılan bir çalışmada iş ile ilgili destek türlerinin, özellikle de yönetici desteğinin, iş stresini azaltabileceği ve dolaylı olarak sağlığı iyileştirebileceğini göstermektedir; iş dışı destek türlerinin, iş stresi ve sağlık üzerinde çok az etkisi olduğu ya da hiç olmadığı belirtilmektedir (House, 1981, s. 74). Ev ahalisinden görülen destek iş stresi üzerinde çok az etkiye sahipken, yönetici ve iş arkadaşlarından gelen destek çeşitli stres ölçütleri üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu belirtilmiştir (Pinneau, 1976' dan akt. House, 1981, s. 79).

## 1.7. YÖNETİCİ DESTEĞİ TÜRLERİ<sup>3</sup>

1980'li yıllardan günümüze yöneticilerin davranışlarını ölçmek için nispeten yeni bir yaklaşım olan yönetici sosyal desteğinin (Bhanthumnavin, 2000, s. 156), maddi destek, bilgi desteği, duygusal destek olmak üzere genel kabul görmüş üç destek türünü kapsayan yönetici sosyal desteği bulunmaktadır (Bhanthumnavin, 2000, s. 157). Son dönemlerde yöneticilerinden gördükleri bu destek türlerine ek olarak bir de kariyer desteğinin olduğu görülmektedir (Kraimer ve Wayne, 2004, s. 217). Bu sosyal destek türleri hem örgütsel destek için hem de yönetici desteği için geçerli olup, kullanılmaktadır (Bhanthumnavin, 2003, s. 81; Cohen ve Wills, 1985, s. 313; Halbesleben, 2006, s. 1135). Sosyal destek türleri olarak görülen bilgi, duygusal ve maddi destek; işle ilgili olan sosyal destek türü olan yönetici desteğinde de kullanıldığından çalışmada ele alınmıştır.

### 1.7.1. Bilgi Desteği

Bilgi desteği iş ile ilgili bir soruna çözüm getirebilecek her türlü öneri, ödül, ceza, değerlendirme, geri bildirim, tavsiye, direktif, bilgi ve beceriyi içinde barındıran destek türüdür (House, 1981, s. 23). Çalışanlara sağlanması gereken bilgi desteği, iş ile ilgili içeriğe odaklanmaktadır (Bhanthumnavin, 2000, s. 157). Değerlendirme veya bilgi desteği, bireyin bilgi birikimine veya bilişsel sistemine katkıda bulunan psikolojik bir yardım şeklidir. Buna

<sup>3</sup> Maddi, duygusal, bilgi ve kariyer desteği; dört yüksek lisans tezinde (Erkoç, 2015, s. 12; Garip, 2013, s. 26; Özkuk, 2017, s. 15; Tuna, 2016, s. 42), bir doktora tezinde (Göktepe, 2016, s. 21) ve dört makalede (Aksoy, 2017, s. 10; Aksoy ve Arslan, 2016, s. 58; Giray, 2013, ss. 72-73; Göktepe, 2017, s. 32) yönetici desteği *boyutları* olarak ele alınmıştır. Bir makalede (Adiloğulları, Görgülü ve Ulucan, 2017, s. 190) yönetici desteğinin bu üç *bölümden* oluşur şeklinde ele alınmıştır. Bir çalışmada (Eroğlu, 2018, s. 4) yönetici desteğinin, performansı artırmak amacıyla sağladığı üç *destek türü* vardır şeklinde alınmıştır. Bir makalede (Ballantine, Nunns ve Brown, 1992, s. 209) yönetici desteğinin *ek yönleri* şeklinde bahsedilmektedir. Mevcut çalışmada *türleri* şeklinde ele alınmıştır.

örnek olarak, “bir problem çözme yöntemini açıklamak” verilebilir (Pinneau, 1975’den akt. House, 1981, ss. 16-17). Bilgilendirici destek kritik bir konuda yöneticilerden veya meslektaşlardan rehberlik, tavsiye, danışma ve raporların alınabileceği yerler olarak tanımlanmaktadır (Poulsen, Khan, Poulsen, Khan ve Poulsen, 2016, s. 2).

Bilgi desteği sorunlu olayları tanımlama, anlama ve olaylarla başa çıkmada yardımcı olmaktadır. Bunları yaparken amaç çalışanların iş etkinliğini artırmaktır. Bu destek türü tavsiye, *değerlendirme desteği ve bilişsel rehberlik* olarak da adlandırılmaktadır (Cohen ve Wills, 1985, s. 313). Örneğin, yöneticilerin çalışanlara işi nasıl yapacakları, işlerini kötü yapan çalışanlara ortalama bir çalışanın performansını neyin oluşturduğunu söyleyebilir ve ortalamanın üstünde veya altında olup olmadıklarına kendileri için karar vermelerini sağlayabilme durumu da bilgi desteğidir (House, 1981, ss. 25-26).

### **1.7.2. Araçsal/Maddi Destek**

Maddi destek, finansal yardım, zaman, maddi kaynak, servis hizmetleri, insan kaynağının temin edilmesi, mal ve ihtiyaç duyulan gerekli hizmetlerin sağlanmasıdır. Yönetici maddi sorunların doğrudan çözülmesi veya çalışana rahatlama veya eğlence gibi aktiviteler için daha fazla zaman tanıyarak çalışanın stresini azaltmaya yardımcı olabilir. Çalışanlar için gerekli olan maddi destek, maddi mal ve hizmetlerin sağlanmasını içerir (Rooney ve Gottlieb, 2007, s. 187). Örgütün çalışanın finansal/maddi ihtiyaçlarını (geçim masrafları, primler, maaş vb.) ne ölçüde umursadığı ve çalışanın tazminat, istihdam avantajları konusundaki katkılarını ne ölçüde ödüllendirdiği ile ilgili olan destek türüdür (Kraimer ve Wayne, 2004, s. 218). Maddi destekte amaç çalışanların görevlerini tamamlamalarını kolaylaştırmayı sağlamaktır (Poulsen vd., 2016, s. 2). Maddi destek, kişinin nesnel çevresine veya koşullarına müdahale yoluyla yapılan yardımdır. Örneğin borç para veya başka kaynaklar temin etmek gibi (Pinneau, 1975’den akt. House, 1981, ss. 16-17).

### **1.7.3. Duygusal Destek**

Bu destek türünde çalışanlara karşı ilgi, sevgi, değer verme, endişeleri giderici güvenceler verme, çalışanları kabul etme, çalışanlara saygı gösterme ile beraberinde onların yaşayacakları zorluklar, stres ve çatışma konularında da onlara destek olup, yardım etmeyi içerir. Duygusal destek hem sözlere dayanan hem de sözel olmayan tokalaşmak veya sarılmak gibi duyguyu gösteren eylemleri de içermektedir. İster iş konusunda isterse iş dışında kalan konularda yaşanan sorunların çözümü için verilecek yönetici desteği, çalışanın kendini daha değerli hissetmesini, sevildiğini hissetmesini, ilgi görme ihtiyacının karşılanması, onaylanması



gibi durumlar yönetici desteğinin duygusal destek boyutunu oluşturur (Giray, 2013, ss. 72-73). Duygusal destek, özenli ve empatik anlayışı ileten eylemleri içermektedir. Bu destek ayrıca öz değerlendirme ile ilgili geri bildirim vermektedir (Rooney ve Gottlieb, 2007, s. 187). Duygusal destek bireyin ihtiyaç duyduğu zamanlarda yardım için başkalarına güvenilebileceği güvenilir bir ittifakta özen ve güven sağlamak şeklinde açıklanmıştır (Poulsen vd., 2016, s. 2). Duygusal destek, temel sosyo-duygusal ihtiyaçları doğrudan karşılayan bir bilgi iletişimi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin yöneticinin kişiye olan saygısı, kişiyi dikkatle dinlemesi gibi (Pinneau, 1975'den akt. House, 1981, ss. 16-17). Bu destek türü çalışanlara değer verildiği ve çalışanların kabul edildiği bilgisidir. Çalışanlara kendi değerleri ve deneyimleri için değer verdikleri kişilerle iletişim kurarak geliştirilir ve her türlü zorluğa veya kişisel hataya rağmen kabul edilir. Bu destek türü ayrıca *saygı desteği*, *ifade edici destek*, *özgüven desteği* ve *yakın destek* olarak da adlandırılır (Cohen ve Wills, 1985, s. 313).

Yapılan bir çalışmada kadınların, hem erkeklere hem kadınlara daha fazla duygusal destek verdiği ve karşılığında daha fazla yardım aldıkları görülmüştür (Klauer ve Winkeler, 2002'den akt. Schwarzer, Knoll ve Rieckmann, 2004, s. 6). Sosyal olarak iyi bütünleşmiş bireylerin, diğerlerinden daha fazla duygusal destek aldıkları görülmekle beraber, samimi bir iş arkadaşına sahip olmanın en iyi destek kaynağı olarak kabul edildiği de söylenmektedir (Schwarzer vd., 2004, s. 6).

Bahsi geçen bu destek türleri birbirleriyle ilişkilidir ve bunlar sosyal destek kavramının içiçe bileşenleridir. Bu destek türleri zaman içerisinde yönetici ve çalışan arasındaki güven, saygı, sevgi, bağlılığı ve istekliliği pekiştirici etkiler yaparlar. Her ne kadar destek işlevleri kavramsal olarak ayırt edilebilse de, iş yaşamı veya doğal ortamlarda genellikle birbirlerinden bağımsız değillerdir. Örneğin, daha fazla sosyal arkadaşlığa sahip bireylerin, maddi yardım ve duygusal desteğe daha fazla erişimi olması muhtemeldir (Bhanthumnavin, 2003, s. 81; Cohen ve Wills, 1985, s. 313; House, 1981).

#### **1.7.4. Kariyer Desteği**

House (1981)'un yaptığı (1) değerlendirme desteği, (2) duygusal destek, (3) bilgi desteği, (4) maddi destek olmak üzere dört destek sınıflaması; Bhanthumnavin (2000)'in yaptığı (1) bilgi desteği, (2) maddi destek, (3) duygusal destek olmak üzere üç destek sınıflamalarına ek olarak Kraimer ve Wayne (2004) çalışmasında kariyer desteğinin üzerinde durmuştur.

Günümüzde çalışanlar kendi kariyer hedeflerini belirleme ve kariyer öz yönetimini yapan, daha iyi bir kariyer hedefleyen çalışanlar, belirledikleri hedeflere ulaşma isteği ile kariyer fırsatlarını araştırıp değerlendirmek için bu konuda bilgilendirilme, desteklenme, performanslarının görünür hale getirilmesi gibi durumlara ihtiyaç duymakta ve haliyle bu beklenti yöneticileri, çalışanların kariyer ihtiyaçlarının karşılanması için harekete geçirmektedir.

Kraimer ve Wayne (2004) çalışmalarında kariyer desteği kavramına vurgu yapmışlardır. Bu çalışmada, çalışanın kariyer hedefleri ile ilgilenmesi ve örgütü/yöneticisi tarafından desteklenmesi ile yurtdışında ve döndükten sonra kariyer gelişiminin devam ettirmesi için olanak sağlanması, bu konudaki örgüt politika ve uygulamalarına değinmiştir. Kariyer desteğini, örgütün/yöneticinin çalışanın kariyer ihtiyaçları ile ilgilenmesi olarak tanımlanmıştır. Kariyer desteği aynı zamanda yurtdışı uyum konusu ile ilgilidir. Çalışanın yurtdışı kariyer hedefleri sürecinde yaşadığı geri çekilme bilişleri, iş performansındaki değişimler, örgütsel bağlılıkta oluşabilecek farklılıklara, kültürlerarası uyum süreci (Florkowski ve Fogel, 1999) vb. durumlara yönelik çalışanda oluşabilecek durumlara karşı alınacak önlem ve verilecek desteği içerir (Kraimer ve Wayne, 2004).

Kariyer desteği örgüt/yönetici tarafından, çalışanların kendi kariyer ihtiyaçlarını ne derece önemsedikleri ile beraber o ölçüde kariyer desteği belirlenmektedir. Çalışanların kariyer konusunda çoğu kez ilgilendikleri ve ihtiyaç duydukları istihdam edilme şekli olan yurt dışı görevlendirmelerinde, çalışanların kariyer gelişimini devam ettirecek fırsat ve uygulamalardır. Yurtdışında çalışan çalışanların kariyer desteği örgütün çalışanları yabancı ülkedeyken, kariyer gelişim fırsatları almaya devam etmesine izin veren politika ve uygulamaları aracılığıyla geliştiği görülmüştür (Kraimer ve Wayne, 2004, s. 218).

Kariyer hedef odağı, iş performansı ile olumlu yönde ilişkilidir. Yüksek seviyede iş performansı birçok kariyer hedefine (maaş zammı, terfi, farklı bir pozisyon elde etme gibi) ulaşmak için bir ön koşuldur. Çalışanın kariyer hedefi ne kadar kesin olursa, performanslarını da mevcut konumdan en üst düzeye çıkarma olasılığı o oranda yüksek olur (Noe, 1996, s. 121). Kariyer gelişimi üzerine yapılan çalışmalardan birinde, örgütsel kariyer gelişimi uygulamalarının, çalışanların örgüte bağlılığı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir (Sturges, Guest ve Davey, 2000, s. 129).

Kariyer konusunda önemli bir nokta da çalışanın kariyer hedeflerinin mevcut iş ile istenen iş arasındaki pozisyon sayısıdır. Çalışmalar, kariyer hedefine olan mesafenin gelişim faaliyetlerine katılma niyetleri ve gelişimsel davranış sıklığı üzerinde etkisi olduğunu



göstermektedir (Noe, 1996, s. 122). Yapılan bir çalışmada mevcut pozisyonu kariyer hedefine yakın olan çalışanların, uzak olanlara oranla daha fazla kariyer araştırma ve geliştirme davranışı gösterdiğini ortaya koymuştur (Noe ve Steffy, 1987, s. 198). Örgüt/yöneticiler tarafından, eğitim ve gelişim fırsatları sunmak, mentorluk programları düzenlemek ve kişisel gelişim planları oluşturmak gibi çalışanlarının kariyerlerini geliştirmeye yardımcı (örgütsel kariyer yönetimi) uygulamaların yapılması; çalışanların kariyerlerine yönelik hedefler belirleme ve bunları gerçekleştirmek için uygun stratejiler geliştirme gibi aktiviteler yapmasına ve kendi kariyerlerini (kariyer öz yönetimi) ilerletmelerini sağlamaktadır (Noe, 1996; Sturges vd., 2000, s. 352).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

1990'lı yıllarda Seligman ile birlikte başlayan ve pozitif psikolojik sermaye çalışmaları kavramının kökenini oluşturan pozitif psikoloji yaklaşımı, akademik bir kavram olarak 2000'lerde yazına girmiş ve aynı yıllarda Luthans ile birlikte pozitif örgütsel davranış kavramı pozitif psikolojik sermaye kavramının teorik temelini oluşturmuş, sonrasında ise pozitif psikolojik sermayenin dört boyutu ile birlikte pozitif psikolojik sermaye kavramının çerçevesi tam olarak çizilmiştir (Larson ve Luthans, 2006, s. 79; Li ve Yan, 2016, s. 72). Kavramın teorik altyapısı pozitiflik hareketine (pozitif psikolojiye) dayanan pozitif psikolojik sermaye, yaşanılan veya yaşanabilecek olayları/durumları daha olumlu algılayan bireylerin gelişmesinin daha muhtemel olacağı fikrine dayanır (Harms ve Luthans, 2012, s. 590). Kısaca genel bir çatı olan pozitif psikoloji, bunun alt dalları olan pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış konularına değinilmiştir. Sonrasında pozitif örgütsel davranış çatısı altında olan ve mevcut çalışmanın değişkenlerinden biri olan pozitif psikolojik sermaye kavramı aktarılmıştır.

#### 2.1. POZİTİF PSİKOLOJİ

II. Dünya Savaşı sonrası psikoloji, zaman içerisinde insan davranışlarının pozitif yönlerine odaklanmış olup büyük ölçüde iyileşmeyle ilgili bir bilim haline gelmiştir. O dönemlerde psikolojisi bozulmuş askerlerden dolayı patolojiye karşı olan yoğun ilgi ile akıl hastalıkları iyileştirilmeye odaklanırken, diğer taraftan birey ve topluluk fikri, pozitif yönelip insanların güçlü yanlarını ortaya çıkarma amacı ve terapi ile güçlenmenin önemi ihmal edilmiştir (Alex Linley, Joseph, Harrington ve Wood, 2006, s. 4; Seligman, 2002, s. 3; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 5). Aynı yıllarda pozitif psikoloji kavramı ise hem psikolojide

(Gillham ve Seligman, 1999, ss. 168-169) hem de örgütsel davranış alanında ivme kazanmaya başlamıştır (Luthans, 2002a, 2002b; Youssef ve Luthans, 2007).

Luthans yapmış olduğu bir yazın taramasında psikoloji alanında ruh hastalığı tedavileri ile ilgili yayınlanmış olan yaklaşık iki yüz bin makale bulmuş ve bunların; seksen bin kadarının depresyon ile ilgili, altmış beş bin kadarının kaygı ile ilgili, yirmi bin kadarının korku ile ilgili ve on bin kadarının da öfke ile ilgili çalışmalar olduğunu ortaya koymuştur. Oysaki bireylerin olumlu kavramları, yetenekleri, potansiyelleri hakkında kısacası bireylere ilişkin pozitif kavramlar hakkında sadece bin civarında çalışma olduğu belirtilmektedir. Günümüz dünyasının psikologlarının bile bakış açısının indirgemeci ve epistemolojik geleneklere dayalı olduğunu vurgulamıştır (Luthans, 2002b, s. 4; Wright, 2003, s. 437). Bu bağlamda yazında son dönemde çalışılan bir alan olması ve az sayıda çalışılmasına rağmen, bireye ve çalışana yeni bir psikolojik bakış açısı getiren ve bireyin yaşamını daha olumlu düzenlediği varsayılan pozitif psikolojinin önemi ortaya çıkmıştır.

Maslow (1954) *Motivasyon ve Kişilik* adlı hümanistik psikolojinin köşe taşı kabul edilen kitabında bu kavramdan bahsetmektedir. Aynı çalışmada ek olarak Maslow büyüme, özgüven, sevgi, iyimserlik, cesaret, memnuniyet, potansiyelini gerçekleştirmek, kabullenme, alçakgönüllülük, nezaket gibi yeni ve merkezi psikolojik kavramlara ihtiyaç olduğunu da belirtmiştir. Hümanist psikoloji hareketini ve ne anlama geldiğini somutlaştıran psikologlardan biri olan Maslow, psikoloji biliminin negatif olayları düzeltirken aslında işin henüz yarısıyla ilgilendiğini ortaya atmıştır (Maslow, 1954, s. 23; Wright, 2003, s. 437).

İlk defa Maslow tarafından ele alınan bu kavram daha sonra psikolog Martin Seligman tarafından kapsamlı bir şekilde ele alınıp, tanımlanmıştır. Seligman ve Csikszentmihalyi (2000, 2002) pozitif psikolojiyi, subjektif düzeyde pozitif psikoloji alanı, değerli öznel deneyimlerle ilgili, memnuniyet, geçmişe dönük refah, geleceğe yönelik umut ve iyimserlik, günümüz için uyum ve mutluluk olarak tanımlamışlardır. Aynı araştırmacılar pozitif psikolojik sermayeyi bireysel ve örgütsel düzeyde yer alan faktörlerle ilişkilendirerek açıklamışlardır. Araştırmacılar bireysel düzeyde olumlu kişisel özellikler içeren, sevgi, cesaret, estetik duyarlılık, sebat, affetme, özgünlük, kişilerarası ilişkilerde beceri, ileri görüşlülük, yetenek ve bilgelikle ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Örgüt düzeyinde ise bireyleri daha iyi bir vatandaş olmaya sevk eden sivil erdemler, sorumluluk, alçakgönüllülük, ılımlılık, hoşgörü, iş ahlakı, diğerkâmlık, yardımseverlik ve şefkat gibi kavramlarla betimlemeye çalışmışlardır (Kelekçi ve Yılmaz, 2015, s. 993; Seligman, 2002, s. 3; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 5). Pozitif psikoloji; insanların, grupların ve örgütlerin ideal bir şekilde işlemesine ve gelişmesine olanak tanıyan,



insan gücüne odaklanan birey veya örgütlere ilişkin sorunlara yön veren bir yaklaşım olarak ortaya çıkan ve bu durumlara katkı sağlayan koşulların ve süreçlerin bilimi olarak genel kabul görmüştür (Gable ve Haidt, 2005, s. 103).

Psikolojinin temelde üç geniş amaç etrafında toplanan bir bilim olduğu öne sürülmektedir. Bunların (1) var olan hasarı onarmaya çalışmak, (2) sorunları mümkün olabildiğince önlemek ve (3) olarak da bireylerde güçlü yanlar oluşturmak olarak belirtilmektedir. Yıllar içinde yapılan çalışmalar temelde insanlarla ilgili sorunların neler olduğu konusuna ve bunun çözümüne odaklanmıştır (Luthans, 2002a, s. 58). Bu odaklanmanın temelindeki sebepler olumsuz duygular ve deneyimlerin olumlu duygulara nazaran daha acil, dikkat çekici ve önemli olduğunun düşünülmesinden kaynaklandığı ve öncelenmesinin gerekliliği belirtilmekte ve bu durumun bireyin psikolojik evrimsel seyrinin devamı olduğu da kabul edilmektedir. Zira olumsuz duygu ve olaylar, bireyi durmaya, duraklatmaya, bireyin dikkatini dağıtmaya yönelik olarak davranışlarına yansımakta ve bireylerin eylemlerini değiştirmeye zorlayarak bireyi oldukça güçlü bir şekilde etkilediği vurgulanmaktadır. Aksine olumlu duygu ve tecrübeler ise çoğu zaman bireyi zorlamadan ve zahmetsizce deneyimlenmesi nedeniyle, birey üzerindeki etkisinin kalıcılığı daha kısa süreli olmakta ve bu nedenle olumlu duygular üzerinde fazla durulmadığı görülmektedir (Gillham ve Seligman, 1999, s. 164). Bu bağlamda son dönemde psikolog Seligman başta olmak üzere bazı araştırmacılar tarafından ihmal edilen bu alan fark edilip, pozitif psikoloji yaklaşımını başlattıkları belirtilmektedir (Luthans, 2002a, s. 58).

Günümüzde psikoloji çalışmaları içerisinde öznel bir yer kazanmış olan pozitif psikoloji kavramının amacı, insan psikolojisinin olumsuzluklarını onarmaya yönelik olmakla birlikte aynı zamanda, bireyde pozitif nitelikleri inşa etmek ve yapılandırmak şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir (Seligman, 2002, s. 3; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 5). Bu anlamda temel olarak pozitif psikolojinin genel amacı insanda var olan potansiyeli geliştirip ve gerçekleştirerek, düzenli sistemleri yaratmanın bir formülü olarak ortaya konmaktadır (Peterson ve Spiker, 2005, s. 154). Pozitif psikolojinin bu temel amacı doğrultusunda sadece psikolojik sorun yaşayan bireylere yardım etmek değil aynı zamanda, herhangi bir sorun yaşamayan bireylerin de kendilerini ve yaşamlarını daha iyi bir seviyeye getirmek, bireylerin belki de kendilerinin bile farkında olmadıkları güçlü yönlerini ön plana çıkarmak, bireylerin yaşam tatminini artırmak gibi hem kişiye hem de örgüte katkı sağlayan misyonlarının da bulunduğu öne sürülmektedir (Kararımak ve Siviş, 2008, s. 105).

Seligman ve arkadaşları yaptıkları pozitif psikoloji çalışmaları ile psikolojinin unutulmuş misyonunu ortaya çıkararak bireylerin daha mutlu hissetmelerine, daha üretken olmalarına, yeteneklerinin artırılmasına, bireylerin daha gerçekçi olmalarına ve hayatı tüm bireyler için daha tatmin edici hale getirilmesine yardımcı olmuşlardır (Seligman, Steen, Park, ve Peterson, 2005, s. 421). Sağlıklı bireylerin fiziksel, zihinsel ve manevi açıdan bir bütün halinde daha iyi olabilmeleri ve kendi potansiyellerini ortaya çıkarabilmeleri için pozitif psikoloji yaklaşımına ihtiyaç olduğu vurgulanmıştır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, s. 9). Gillham ve Seligman (1999) yaratıcılık, umut, iyimserlik, kişilerarası ilişkinin iyi olması, mizah, cesaret, ahlaki yargılar, ileri görüşlülük ve affetme gibi erdemlerin nasıl inşa edileceği, insanların mutluluk düzeyinin ve yaşam memnuniyetlerinin nasıl artırılacağı ile ilgili açıklama yapan ve bilgi veren pozitif bir psikolojiye son derece ihtiyaç olduğu fikrini öne sürmüşlerdir (Gillham ve Seligman, 1999, ss. 168-169). Pozitif psikolojinin yaklaşımının, sadece olumsuz olayları yok sayıp inkâr etme veya Polyannacılık yaparak olayları her zaman pembe gözlüklerle görmek olmadığını; aksine bireyin güçlü yönleri, kapasitesini yükseltmesi, potansiyelini ortaya koyabilmesi ve negatifin araştırıldığı kadar pozitifin de araştırılması gerektiğini savunduğunu belirtmişlerdir (Gable ve Haidt, 2005, s. 107). Pozitif psikolojinin yaklaşımının öncülüğü ile birlikte “yaşamda iyi olan şeylerin de kötü olanlar kadar özgün, gerçekçi ve bu nedenle eşit bir ilgiyi hak etmesi gerektiği” anlayışı giderek yaygınlaşmış ve kabul görmeye başlamıştır (Peterson ve Seligman, 2003, s. 15; Youssef ve Luthans, 2007, s. 774).

Dünya’da ilk Pozitif Psikoloji Kongresi 18-21 Temmuz 2009 yılında Philadelphia, Pennsylvania, ABD’de yapılmıştır. Günümüzde Avrupa Pozitif Psikoloji Ağı tarafından gerçekleştirilen birçok konferans vardır (Hefferon ve Boniwell, 2018). Ülkemizde ise üçüncüsü 12-14 Nisan 2019’da yapılacak olan Avrasya Pozitif Psikoloji Kongresi, ilk kongresini 28-30 Nisan 2016’da gerçekleştirmiştir.

Birey psikolojisini olumlama üzerine geliştirilen pozitif psikolojiye farklı açılardan da yaklaşmıştır. Bu bağlamda pozitif psikolojinin örgüte odaklanan ve kişisel düzeyde özelliklerin örgüt ortamına yansması ile ilgilenen iki alt dalı aşağıda ele alınmıştır.

## **2.2. POZİTİF ÖRGÜT OKULU VE POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ**

Pozitif psikoloji alanında geçmişten günümüze temelde iki farklı yaklaşım geliştirilmiştir. Bunlardan biri Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından geliştirilen ve daha çok insan doğasında değişmeyen karakter özelliklerini inceleyen (şefkat, merhamet gibi performansla ilgisi tam olarak kanıtlanmamış), çalışanların gelişimini etkileyen faktörlerin örgüt bağlamındaki pozitif yönleri ile ilgilenen Pozitif Örgüt Okulu yaklaşımı (Positive



Organizational Scholarship-POS); diğeri ise Nebreska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü araştırmacıları tarafından öne sürülen insan doğasının değiştirilebilir özelliklerine vurgu yapan, durumsal olarak değişebilen, çalışanların performans gelişimini etkileyen bireysel psikolojik durumları ve bireylerin güçlü yönleri ile ilgilenen Pozitif Örgütsel Davranış (Positive Organizational Behavior- POB) yaklaşımıdır. Pozitif örgüt okulu örgüt düzeyinde pozitif durumlar ve özellikler ile ilgilenirken, pozitif örgütsel davranış kişisel düzeyde pozitif özellikler ve bunların performans gelişimi üzerindeki etkisiyle ilgilenmektedir (Luthans, 2002a).

### **2.2.1. POS- Pozitif Örgüt Okulu Yaklaşımı**

Michigan Üniversitesindeki araştırmacıların çalışmalarına dayanan Pozitif örgüt okulu yaklaşımı (Positive Organizational Scholarship-POS), pozitif psikolojiyi iş yerinde pozitif uygulama temelli (POS) ve güç temelli yönetimi (POB) uygulayan iki ilişkili hareketi açıklamaya odaklanmıştır. İş yerinde pozitif uygulama temelli olan yaklaşımın (POS) odak noktası; kriz durumlarında ve olumsuz şartlarda örgütün ayakta kalmasını sağlayan ve etkinliğini artırabilen pozitif örgütsel özellikleri vurgulamaktır (Luthans ve Youssef, 2004, ss. 151-152). POS yaklaşımı, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması konusunda makro bir bakış açısı sunmaktadır (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003, s. 10). Bu kavram örgütlerde başarının artırılabilirliğini savunmakta ve eski olaylara bakmanın yeni yollarını sunmaktadır. POS, iş yerindeki insan davranışı üzerinde stratejilerin niçin etkili olabileceğini ve neden bazı stratejilerin ve dinamik yeteneklerin diğerlerinden daha çok verime yol açabileceğini anlama konusunda kavramsal temel sunmaktadır (Cameron vd., 2003, ss. 10-11).

Pozitif örgüt okulu, bireylerde ve örgütlerde gelişmiş verimlilik ve performans gibi olumlu etkilere yol açan; esneklik, canlılık, güven, erdem, farklılık gibi pozitif dinamiklere odaklanır (Roberts vd., 2005, s. 3). POS gelişime açık ve/veya performans etkisiyle ilgili olabilecek şefkatli, merhametli ve erdemli olma gibi faktörleri de ele almaktadır (Luthans, Youssef, vd., 2007, s. 10). POS faktörlerinin çoğunun henüz performansla ilgili olduğu kanıtlanmamakla birlikte, aşağıda açıklanan Pozitif örgütsel davranış ise performansı etkileyen pozitif kapasitelerle sınırlı kalmaktadır (Luthans, Youssef, vd., 2007, s. 16).

### **2.2.2. POB-Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımı**

Nebreska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü araştırmacıları tarafından çalışılan yaklaşım, performans iyileştirmeleri sağlama amacıyla ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen pozitif yönelimli insan kaynağı güçlerine ve psikolojik kapasitelerine vurgu yapan

pozitif örgütsel davranış'tır (Positive Organizational Behavior - POB). Daha mikro ve bireysel bir bakış açısına sahip olan bu yaklaşımla, daha makro ve örgüt düzeyinde olan pozitif örgüt okulu yaklaşımı esas olarak birbirlerini tamamlamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004, ss. 151-152).

Pozitif örgütsel davranış; pozitif yönelimli insan kaynağı güçlerinin incelenmesi ve uygulanması, günümüz iş yerlerinde performans iyileştirme için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir şekilde yönetilebilecek psikolojik kapasiteler olarak tanımlanmaktadır (Luthans, Youssef, vd., 2007, s. 8). POB pozitif olanı ele almakla birlikte, örgütsel davranış yaklaşımlarında ise genelde stres, tükenmişlik, çatışma vb. olumsuz konularına odaklanmaktadır. POB temelde performansla ilgilidir. Bu yaklaşım anlamlı ve sürdürülebilir bilgi üretmekte, teori ve araştırmaya dayanmaktadır. Ölçülebilir, geliştirilebilir ve değişime açık bir yapıda olması ve POB'un geliştirilebilir özelliklere (iyimserlik, umut, özyeterlilik, dayanıklılık, pozitif psikolojik sermaye) odaklanması, kavramı pozitif örgüt okulundan ve pozitif psikolojiden ayıran bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır (Luthans, 2002b, s. 6; Luthans ve Youssef, 2007, s. 328; Luthans, Youssef, vd., 2007, s. 10).

Diğer yandan, POS ve POB arasında Tablo 1'de görüleceği üzere, analiz seviyeleri, araştırma yöntemleri, odak noktaları, veri toplama yöntemleri ve ilgilendikleri kavramlar açısından temel farklılıklar da bulunmaktadır.

**Tablo 1. Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış Arasındaki Farklar**

	Pozitif Örgüt Okulu	Pozitif Örgütsel Davranış
<b>Araştırma konuları</b>	Örgütsel bağlamın pozitif yönleri	Kişisel pozitif psikolojik nitelikler
<b>Analiz seviyeleri</b>	Makro	Mikro
<b>Araştırma Yöntemleri</b>	Tümdengelim	Tümevarım
<b>Odak noktaları</b>	Örgütsel performans	Kişisel performans
<b>Veri toplama yöntemleri</b>	Nitel ve nicel	Nicel
<b>İlgilendikleri kavramlar</b>	Erdem, merhamet	Özyeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık, pozitif psikolojik sermaye

**Kaynak:** (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006'dan akt. Kutanis ve Oruç, 2014, s. 149).

Günümüz dünyasının hızlı değişen ve çalkantılı iş ortamı, yöneticilerin örgüt gelişimini sağlayacak sonuçları hızlı bir şekilde görmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda aşağıda detaylı olarak açıklanan pozitif psikolojik sermaye, iş yerinde nispeten kısa ve amaca odaklı müdahalelerle geliştirilebildiği belirtilmektedir. Bu nedenle pozitif psikolojik sermayenin



gelişimsel doğası ve istenilen performans etkisi daha hızlı sonuç gerektiren tempolu iş ortamına uygun olduğu vurgulanmaktadır (Luthans, Youssef, vd., 2007, s. 8). Keza pozitif psikolojik sermayenin, pozitif örgütsel davranış ve kriterlerinden türetildiğinden bahsedilmektedir (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004, s. 46; Luthans, Youssef, vd., 2007, s. 10).

### 2.3. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

Küresel iş dünyasında çeşitli sektörlerde kıyasıya rekabet içerisinde olan örgütlerin rekabette diğerlerinden bir adım öteye geçebilmeleri için ürün ve hizmetlerinde farklılığı, çekiciliği, bireylerin mal ve hizmetlerin tüketilebilmesini sağlayabilmeleri için üretim faktörlerinin en vazgeçilmezi olan insan unsurunun önemi, örgütler için her geçen gün daha da artmaktadır. Örgütlerdeki insan unsurunun verimli olabilmesini sağlayan en önemli hususlardan birkaçının da çalışanların fiziksel, psikolojik ve moral anlamda iyi bir düzeyde bulunmalarına bağlı olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda çalışanların yani insan sermayesinin pozitif duygulara sahip olması, onların zihinsel ve düşünce yapılarına etki etmekle birlikte fiziksel/bedensel yapılarına etki ettiği görülmüştür. Fredrickson ve Branigan (2005) olumlu duyguların bireylerin zihniyetlerini değiştirdiğini belirtmektedirler. Yaptıkları bir çalışmada olumlu duygular yaşayan bireylerin, yine aynı bireylerin belirli bir duygu yaşamadıkları durumdan daha geniş bir ilgi alanı sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Yani olumlu etkinin bireylerdeki dikkatin kapsamını genişlettiği, belirli bir duygu yaşamayanlara göre daha fazla sayıda düşünce eylemi dürtüsü görüldüğünü tespit etmişlerdir. Ayrıca bireylerin anlık algılama ve düşünme biçimlerini genişletme becerisini etkilediği görülmüştür (Fredrickson ve Branigan, 2005, ss. 325-326). Ayrıca olumlu duyguların; sezgiyi (sezgisel tutarlılık), karar verme yeteneğini (Bolte, Goschke ve Kuhl, 2003, s. 419), yaratıcılığı ve kişiler arası problem çözme üzerinde kolaylaştırıcı etkisinin (Isen, Daubman ve Nowicki, 1987, s. 1129) olduğunu ortaya koymuşlardır. Olumlu duyguların bireylerin bedensel sistemlerini de değiştirdiği; farkındalık meditasyonunun (MBSR)<sup>4</sup> beyin ve bağışıklık fonksiyonu üzerinde belirgin bir etkisi olduğu görülmüştür (Davidson vd., 2003, s. 569; Fredrickson ve Losada, 2005, s. 679; Kabat-Zinn vd., 1992, s. 936). Olumlu duygular ile bireylerin yaşam süreleri (uzun ömürlü olmak) arasında güçlü ilişki olduğu düşüncesi yapılan çalışmalar ile öne sürülmüştür. Deneklerin üzerinde yapılan uzun süreli çalışmalarda olumlu duyguların etkisi ile uzun

<sup>4</sup> MBSR-Mindfulness Based Stress Reduction. Bilinçli Farkındalık Temelli Stres Azaltma Programı. 1979 yılında Dr. Jon Kabat-Zinn tarafından kurulmuştur. Programın odağı, farkındalık meditasyonu ve bunun günlük yaşamın zorluklarına entegrasyonu konusundaki yoğun eğitimidir ([www.umassmed.edu](http://www.umassmed.edu))



ömürlülük arasında açık bir bağlantı olduğunu, kısmen de olsa etkilediğini ortaya koyulmuştur (Danner, Snowdon ve Friesen, 2001, s. 809; Levy, Slade, Kunkel ve Kasl, 2002, s. 268).

Yukarıda yapılan çalışmalardan görüleceği üzere, olumlu düşünmenin ve olumlu duyguların birey üzerindeki olumlu etkisinin önemi görülmekle birlikte gerek zihinsel gerekse fiziksel anlamda etkileri olan pozitif düşünme ve davranabilmenin hem bireysel hem örgütsel açıdan katkıları ortaya konmuştur. Bireylerin yaşamlarında karşılaştıkları zor koşullara, yaşadıkları olumsuzluklara vb. şekilde bireyin yaşam ve çalışma kalitesini düşürebilecek olumsuzluklara rağmen bireyler kişisel çabalarıyla negatif düşünceyi pozitive dönüştürmek için uğraşmaktadırlar. Araştırmacılar ise yaptıkları çalışmalarla bireylerin bu çabalarına katkı yapmaya çalışmaktadırlar. Bireyin negatifi pozitive çevirebilmesinin faydası hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu çıktılarının doğmasına imkân sağlamaktadır. Bu nedenle pozitif psikolojik sermaye gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde önemle üzerinde durulması gereken bir kavram haline gelmiştir. Kişisel seviyede psikolojik iyi olma hali ve gelişiminin, daha iyi bir performans için teşvik edici psikolojik yapının, örgüte yatırım getirisi sağlamakla birlikte rekabet avantajını da olumlu yönde etkileyen bir kaynak olduğu konusu üzerinde durulmaktadır.

Bunun yanı sıra farklı alanlarda günümüze kadar ulaşmış ve hala örgütlerde devamlılığını sürdürülen ve yazında belirtilen dört farklı sermaye çeşidi Tablo 2’de bulunmaktadır. İlki entelektüel sermaye sermayeyi de oluşturan *insan sermayesi*, esasen kişinin çalıştığı iş yerine getirdiği becerilerin, yeteneklerin, bilginin ve deneyimin değeri olarak kabul edilmektedir (Envick, 2005, s. 42). İnsan sermayesi kişilerin ne bildiği ile ilgilenen ve know-how’ı yaratan bir sermaye çeşididir (kaynakça ekle bunu desteklemek için). İkincisi geleneksel bir sermaye çeşidi olan *ekonomik sermaye*, sahip olduğumuz maddi değerler ile ilgilidir. Üçüncüsü kişilerin kimleri tanıdığı, nüfuz alanı ve çevrelerinin genişliği ile ilgilenen *sosyal sermaye*dir. Sosyal sermaye çalışanın tanıdığı kişiler, topluluklardaki itibarı, hangi ağlarla ilişkili olduğu, o sosyal ağın üyeleri arasındaki güven, inovasyon ve ekonomik gelişmeler ile beraber ilişkili olduğu iş yeri için elde edebileceği gerçek veya potansiyel kaynakların değerini ifade eder (Envick, 2005, s. 43). Bu ilk üç sermaye çeşidi kişilerin ya bağının olduğu konular üzerine ya da somut maddeler üzerine odaklanmaktadır. Fakat önemli bir sermaye çeşidi daha vardır ki genel olarak ihmal edilegelmiştir. Sonuncu olan bu sermaye çeşidi yöneticilerin çalışanlarını daha iyi tanıyıp, onların güçlü olan taraflarını ve yeteneklerini ön plana çıkararak, daha başarılı örgütler elde etme isteği ile oluşan *pozitif psikolojik sermaye*dir (Aydoğan ve Uğurlu Kaya, 2015, s. 70). Pozitif psikolojik sermayede önemli olan birey ve bireyin kendisine odaklanıp var olanı geliştirmek, iyiye dönüştürme konusunda zorunluluğa rağmen gerek iş

dünyası ve yöneticiler gerekse kişinin kendisi tarafından bu faktör belli bir düzeyde geride bırakılmış ve üzerinde yeteri kadar düşünülmemiştir.

**Tablo 2. Rekabet Üstünlüğü İçin Genişleyen Sermaye Çeşitleri**

Geleneksel Ekonomik Sermaye	İnsan Sermayesi	Sosyal Sermaye	Pozitif Psikolojik Sermaye
<i>Neye Sahip Olduğumuz</i>	<i>Neleri Bildiğimiz</i>	<i>Kimleri Tanıdığımız</i>	<i>Kim olduğumuz</i>
-Mali Kaynaklar -Fiziksel/Yapısal Varlıklar (Ekipman, patent, veri, demirbaşlar)	-Deneyim -Eğitim -Beceri -Bilgi -Fikir	-İlişkiler -İletişim Ağları -Arkadaşlar	-Umut -Özyeterlilik -İyimserlik -Dayanıklılık

**Kaynak:** (Luthans vd., 2004, s. 46).

1990'lı yıllarda Seligman ile birlikte başlayan ve pozitif psikolojik sermaye çalışmaları kavramının kökenini oluşturan pozitif psikoloji yaklaşımı, akademik bir kavram olarak 2000'lerde yazına girmiş ve aynı yıllarda Luthans ile birlikte pozitif örgütsel davranış kavramı pozitif psikolojik sermaye kavramının teorik temelini oluşturmuş sonrasında ise pozitif psikolojik sermayenin dört boyutu ile birlikte pozitif psikolojik sermaye kavramının çerçevesi tam olarak çizilmiştir (Larson ve Luthans, 2006, s. 79; Li ve Yan, 2016, s. 72). Kısaca kavramın teorik altyapısı pozitiflik hareketine (pozitif psikolojiye) dayanan pozitif psikolojik sermaye, yaşanılan veya yaşanabilecek olayları/durumları daha olumlu algılayan bireylerin gelişmesinin daha muhtemel olacağı fikrine dayanır (Harms ve Luthans, 2012, s. 590).

Süreç içerisinde insan unsurunun vazgeçilemezliğinin önemi nedeniyle 2004'te pozitif psikolojik sermayenin temel teorisyeni Luthans ve arkadaşları pozitif psikoloji kavramı ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımından yola çıkarak ekonomik, sosyal ve insan sermayesinin özelliklerini ve farklılıklarını analiz ederek, bireylerin pozitif güçlerine vurgu yapan pozitif psikolojik sermaye kavramını ortaya atmışlardır. Luthans ve arkadaşları, pozitif psikolojik sermayenin bireylerin pozitif ruh hallerine atıfta bulunduğuna dikkat çekmekte olup; pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık olmak üzere dört boyutunun var olduğunu ve bu boyutların tamamının birleşimiyle oluştuğunu belirtmişlerdir (Zhao ve Hou, 2009, ss. 35-36).

İş yerlerinde performans iyileştirmesinde önemli rolü olan (Çöp ve Kızanıklı, 2017, s. 273; Erkuş ve Fındıklı Afacan, 2013, s. 314; Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005a, s. 265) pozitif psikolojik sermaye; ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin bir şekilde yönetilebilen pozitif odaklı insan kaynakları güçlerinin ve psikolojik kapasitelerinin incelenmesi ve uygulanması



olarak tanımlanmıştır (Debra L. Nelson ve Cary Cooper, 2007, s. 79; Luthans, 2011, s. 219). 2004 yılında Luthans ve arkadaşlarının çalışmalarıyla ortaya çıkan pozitif psikolojik sermaye kavramının teorik arka planında pozitif örgütsel davranış bulunmaktadır (Kutani ve Oruç, 2014, s. 149; Luthans vd., 2005a, s. 253; Özen Kutani ve Oruç, 2015, s. 37). Örgütsel davranıştan türetilen dört boyutun tamamı esasen pozitif psikolojik sermaye kavramının oluşmasını sağlamaktadır. Pozitif psikolojik sermaye bireyin pozitif psikolojik gelişimsel durumu olmakla beraber, dört boyutun oluşturduğu bir üst yapıdır. Pozitif psikolojik sermayeye içkin olan bu boyutlar; (1) kişinin zorlayıcı, mücadele gerektiren görevleri üstlenmek ve bu görevlerde başarılı olmak için gerekli olan çabayı, özveriyi gösterebilmesi ve kendine olan güveni (*özyeterlilik*); (2) şu anda ve gelecekte başarılı olmak için olumlu, yapıcı tavırlar ve beklentilerin olması (*iyimserlik*); (3) hedeflere ulaşma süreci içerisinde sabırlı olması, hedefe giden yolda azimli olması (*umut*); (4) karşılaşılan sorun ve sıkıntılarda başarıya ulaşmak için dirençli olması (*dayanıklılık*) ileriye bakması ve devam etmesidir (Avey, Luthans ve Jensen, 2009, s. 678; Avey, Wernsing ve Luthans, 2008, s. 55; Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Combs, 2006, s. 388; Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008, s. 223; Luthans, Vogelgesang ve Lester, 2006, s. 2; Luthans vd., 2007, s. 3). Psikolojik sermayenin boyutları, bireylerin ve kuruluşların öğrenme ortamı yaratmalarına yardımcı olur. Özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık, çalışanın değişimle başa çıkma, değişime ayak uydurma ve uygulama becerisini etkiler (Mahar, Basheer ve Maitlo, 2017, s. 309). Pozitif psikolojik sermaye, çalışanların neyi bildikleri, neye sahip oldukları veya kimleri tanıdıklarından ziyade onların kendilerini nasıl algılayıp, anlayıp, tanımladıklarına odaklanır ve yukarıda belirtilen vazgeçilmez dört boyuttan oluşmaktadır (Akçay, 2012, s. 125).

Pozitif psikolojik sermayeyi oluşturan dört boyuta rağmen günümüz iş dünyasının ve örgütlerinin başarıya ulaşmasını sağlayacak ya da başarıya ulaşımı engelleyebilecek çeşitli örgütsel eylem ve kavramlarla da yakın ilişkisi bulunmaktadır. Pozitif psikolojik sermayenin iş yerinde istenen örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ve istenmeyen sinizm ve işten ayrılma niyeti ile olumsuz yönde ilişkili olduğu görülmüştür (Luthans, 2011, s. 220).

2000'li yılların başında uluslararası yazına girmiş olan pozitif psikolojik sermaye ile ilgili yıllar içerisinde yapılan çalışmalar sayesinde bu sermayenin çalışanların performanslarını olumlu anlamda etkilediği, bireysel ve örgütsel faktörler ile ilişkilendirildiği ortaya konmuştur. Bazı çalışmalarda pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı öne çıkmaktadır (Gooty, Gavin, Johnson, Frazier ve Snow, 2009; Kappagoda, Othman ve Alwis, 2014; Levene, 2015; Luthans, Norman, vd., 2008; Madrid, Diaz, Leka, Leiva ve Barros, 2018; Mahar vd., 2017; Venkatesh ve Blaskovich, 2012). Yapılan bir çalışmada pozitif psikolojik sermaye ile çalışan



performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Erkuş ve Fındıklı Afacan, 2013, s. 314). Başka bir çalışmada yüksek teknoloji üretim firmasındaki mühendis ve teknisyenler üzerine yapılan bir çalışmada da pozitif psikolojik sermayenin performans üzerine olumlu etkileri görülmüştür (Luthans, Norman, vd., 2008, s. 227). Hem devlet hem de özel kuruluşlarda çalışanları içeren bir çalışmada pozitif psikolojik sermayenin çalışan performansı üzerinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Luthans, Avey, Clapp-Smith ve Li, 2008, s. 824). Yapılan bir çalışmada katılımcıların bir internet sitesine girip çevrimiçi olarak iki oturum şeklinde verilen eğitimlerle pozitif psikolojik sermayeye olumlu etki yaptığı ve bu sermayenin geliştirilebileceğini ileri sürmüşlerdir (Luthans, Avey ve Patera, 2008, s. 217). Yapılan bir diğer çalışmada ise pozitif psikolojik sermayenin kısa süreli eğitimlerle insan kaynakları gelişimi ve performans yönetimine doğrudan etkisi olduğu görülmüştür (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010, s. 60). Pozitif psikolojik sermaye ile performans arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007, s. 566).

Yapılan bir tarama çalışmasında pozitif psikolojik sermayenin çalışan devamsızlığı, çalışanların iş yeri kurallarına aykırı davranışları, işten ayrılma niyeti, iş arama davranışı, stres, kaba davranışlar arasında olumsuz; örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, yaratıcı performans, otantik liderlik, değişimci ve dönüşümcü liderlik, yaşam kalitesi arasında olumlu etkisi olduğu görülmüştür (Erkmen ve Esen, 2012, s. 97). Başka bir çalışmada pozitif psikolojik sermayenin tavizci ve ikiyüzlü davranma, karşılıklı çıkar gözetme politik davranışlarını negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani pozitif psikolojik sermayesi yüksek bireylerin hedeflerine ulaşmak için bahsi geçen davranışlara ihtiyaç duymayacağı öne sürülmektedir (Özen Kutanis ve Oruç, 2015, s. 51).

Pozitif psikolojik sermaye kavramıyla ilgili gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde kilit kabul edilen bazı noktalar da bulunmaktadır. Bunlar; (1) pozitif psikolojik sermaye kavramının kökeninin pozitif psikoloji paradigmasına dayalı olması (yani insan gücü ve pozitifliğin önemi); (2) pozitif örgütsel davranış kriterlerine dayanan psikolojik durumları içermesi (teori/araştırmaya dayalı, geçerli ölçüm ve durum bazlı); (3) kim olduğunuzu belirtmede insan sermayesinin ve sosyal sermayenin ötesine geçmesi; (4) performans artışı ve bunun sonucunda ortaya çıkan rekabet avantajı için yatırım ve gelişmeyi kapsar (Luthans vd., 2005a, s. 253).

Bireysel düzeyde ise, pozitif psikolojik sermaye, büyümeyi ve performansı artırabilecek psikolojik bir kaynak olduğu belirtilmektedir. Pozitif psikolojik sermaye örgütsel düzeyde insan ve sosyal sermayeye benzer şekilde çalışanın performansının iyileştirilmesinde kaldıraç,

yatırım getirisi ve rekabet avantajı sağlayabildiği vurgulanmaktadır (Luthans vd., 2005a, s. 253).

İnsan ve sosyal sermaye geniş çapta tanınır duruma gelmesiyle beraber, bu konularla ilgili çalışmalar arttıkça insan kaynaklarını değerlendirmenin ve yönetmenin bir yolu olarak yeni yeni ortaya atılmakta olup, PsycINFO, Business Source Premier ve Google'da son zamanlarda yapılan aramalarda terimin kullanıldığı yer ve alanlarla ilgili sınırlı kaynaklar bulunmuştur. Bulunan kaynaklarda da genel olarak ücretlerle ilişkisi açısından araştırıldığı ekonomi yazında kullanılmakta olduğu görülmektedir (A. Goldsmith, Darity ve Veum, 1998, s. 9; Larson ve Luthans, 2006, ss. 78-79).

Goldsmith ve birkaç iktisatçı, kişiliğin etkisinin tespit edilebildiğine ve işverenler tarafından ödüllendirildiğine inanıyorlardı ve bu sebepten pozitif psikolojik sermayeyi verimliliği ölçen ekonomik bir forma soktular. Goldsmith vd. (1998), pozitif psikolojik sermayenin, üretkenliği etkilemesi beklenen bir dizi kişisel özelliği kapsadığını belirtmektedirler (Goldsmith vd., 1998, s. 14). Zira Erikson psikolojik olarak sağlıklı ve olumlu duygulara sahip olan bireylerin üretken olacağını vurgulamıştır (Erikson, 1959, s. 599). Bireyin pozitif psikolojik sermayesinin birçok özelliği, yine bireyin kendi bakış açısına ya da kendine duyduğu saygıya yansıdığı belirtilmektedir. Rosenberg'in ardından psikologlar benlik saygısını, değer, iyilik, sağlık, görünüm ve sosyal yeterlilik kavramlarını içeren çok boyutlu bir yapı olarak görmektedirler (Goldsmith vd., 1998, ss. 14-15). Goldsmith'in psikolojik sermaye anlayışı, benlik saygısı ve ekonomi ile yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir (Goldsmith vd., 1998, ss. 14-15; Goldsmith, Veum ve Darity, 1997, s. 828; Larson ve Luthans, 2006, s. 79). Bu çalışma Luthans ve meslektaşlarının yeni önerilen ve ekonomi dışındaki alanlarla da ilgisi araştırılan, pozitif psikolojik sermaye yaklaşımını benimsemişlerdir (Larson ve Luthans, 2006, s. 79).

## 2.4. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE AMACI

Örgüt içerisinde çalışan bireylerin katkı düzeyleri, örgütün faaliyetlerini daha etkili ve verimli sürdürebilmesi için önemlidir. Bu sebeple örgütsel başarıya ulaşmak için çalışanların performanslarını etkileyebilecek unsurların belirlenmesi, bu unsurların olumsuz etkilerinin giderilmesi veya en aza indirgenmesi gerekmektedir. Çalışanların fikirlerinin önemsenmesi ve onlara destek olunması performanslarını artıracak gibi aksi tutum ve davranışlar çalışanların kendilerini değersiz hissetmesine ve kendilerini çalıştıkları örgüte ait hissedememelerine haliyle de yabancılaşmalarına neden olabilmektedir (Çalışkan ve Pekkan, 2017, s. 18). Belirtilen olumsuzları önleme ya da olumlu özellikleri artırmayı sağlamada pozitif psikolojik



sermaye yaklaşımının önemi ortaya çıkmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye, olumsuzluklara odaklanmak yerine, bireylerdeki olumlu yönlerin farkındalığını artırıp, iç dinamiklerini harekete geçirip iyileşmeyi ve gelişmeyi amaçlayan bir kavram olarak (Tösten ve Elçiçek, 2017, s. 79) bu fonksiyonları yerine getirmeyi amaçlamaktadır. Pozitif psikolojik sermayenin bireylerin kendi kapasiteleri ve yetenekleri üzerinde düşünmelerini sağlama ile beraberinde kendilerini daha iyi tanımlarını, kim oldukları ve gelecekte ne olmak istediklerini farkında olmalarını sağlayan bir işlevi ve amacı bulunmaktadır (Arslantaş, Şahin ve Tösten, 2017, ss. 729-730). Pozitif psikolojik sermayede içsel bir bakış açısı hâkimdir, bireyin gözle görülmeyen niteliklerine vurgu yapmakta ve bireyde yaşanabilecek değişimleri bireysel çabalarla ve içten bir değişimle yaratmayı amaçlamaktadır (Erkuş ve Fındıklı Afacan, 2013, s. 313).

## 2.5. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE BOYUTLARI

Yukarıda bahsedilen pozitif psikolojik sermayenin dört farklı boyutu bulunmaktadır. Bunlar özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılıktır. *Özyeterlilik*, günümüz ve geleceğe odaklı olup, bireyin zorluklarla baş edebilmesini ve bir hedefe ulaşabilmesi için çaba harcamasına katkı sağlamaktadır. *Umut*, geleceğe odaklı olup, bireyin hedeflere ulaşma arzusunu ve hedefe ulaşmak için planlama yapabilmesini sağlamaktadır. *İyimserlik* yine geleceğe odaklı olup, tüm olumsuzluklara rağmen bireyin gelecek için devamlı olarak olumlu beklenti içerisinde olmasını sağlarken, olumlu olayların etkilerini artırır ve bunlardan bireyin faydalanmasına olanak sağlamaktadır. *Dayanıklılık* ise geçmiş ve günümüze odaklı olup, bireyin geçmişte ve günümüzde yaşadığı olumsuz olaylardan kaynaklı stres faktörlerinin iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır (Page ve Donohue, 2004, s. 6).

Kendine özgü, geliştirilebilir, ölçülebilir, performans üzerinde etkili olan pozitif psikolojik sermayenin *özyeterlilik boyutu*, hedeflenen sonuçları elde etmek için bilişsel kaynakları seferber edip kullanabilme yeteneğine duyduğu inanca bağlıdır. *Umut boyutu* hedeflere ulaşmak için gerekli olan iradeye ve gerektiğinde hedefe götüren farklı ve yeni yollara sahip olmayı gerektirir. *İyimserlik boyutu* olumlu olayları içsel, kalıcı, genel ve yaygın sebeplere bağlayan bir açıklama tarzına sahip olmayı gerektirir. *Dayanıklılık boyutu* ise sıkıntı, başarısızlık, belirsizlik ve bunaltıcı görünen durumlar karşısında kendini toparlayabilme kapasitesidir (Luthans ve Youssef, 2004, s. 152).

Her bir boyut birbirinden bağımsız olmakla beraber esasen hepsi bir bütün olarak birleşip sinerji yaratarak pozitif psikolojik sermayeyi oluştururlar. Parçaların toplamından ibaret olan pozitif psikolojik sermayenin boyutları (özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) pozitif, kendine has, ölçülebilir, geliştirilebilir, öğrenilebilir, esnek nitelikte



olmakla birlikte performansa pozitif etki yapma özelliklerini de içinde barındırırlar. Ölçülebilir, geliştirilebilir gibi özellikleri olması sebebiyle günümüz iş dünyasında performans iyileştirme için faydalı hale gelmektedir. Boyutların taşıdıkları bu nitelikler sayesinde hem bireysel hem de örgütsel performansa pozitif ve motive edici etki yaparlar. Böylelikle örgütlerin rekabetçi iş ortamında daha başarılı olmalarına katkı sağlarlar (Nelson ve Cooper, 2007, s. 77; Luthans, 2002a, s. 69; Luthans, Avey, vd., 2006, s. 388; Luthans vd., 2004, s. 47; Luthans, Vogelgesang, vd., 2006, s. 3; Luthans ve Youssef, 2004, s. 153).

Pozitif psikolojik sermaye ile ilgili yapılan bir çalışmada pozitif psikolojik sermaye boyutlarından olan iyimserlik, umut ve özyeterliliğin çalışanın performansı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir (Yaşın, 2016, s. 127). Bir diğer çalışmada pozitif psikolojik sermayenin dört boyutunun da çalışan performansı üzerinde etkili olduğu; özyeterlilik ve umut boyutlarının diğer iki boyuta nazaran çalışan performansı üzerinde daha yüksek etki gösterdiği, pozitif ve anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur (Youssef, 2004, s. 93). Luthans vd. (2005) Çinli işçiler üzerine yaptıkları bir çalışmada pozitif psikolojik sermaye boyutlarından olan umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarının çalışan performansı üzerinde pozitif bir şekilde ilişkili olduğu yönünde ampirik bulgular ortaya konulmuştur (Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005b, s. 263). Polis memurları üzerine yapılan bir çalışmada dayanıklılık ve umut boyutunun çalışanların performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuç yazınla paralellik gösterirken özyeterlilik ve iyimserlik boyutlarının performans üzerinde anlamlı etki göstermediği görülmüştür (Polatçı, 2014, s. 122). Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birliği'nde çalışanlar üzerine yapılan bir çalışmada bireysel performans ile iyimserlik boyutunun negatif yönlü ve anlamsız; dayanıklılığın pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamsız; umut boyutunun pozitif yönlü ve anlamlı; özyeterlilik boyutunun ise pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür (Aydoğan ve Uğurlu Kaya, 2015, s. 83).

### 2.5.1. Özyeterlilik Boyutu

Bireyin çevresiyle başa çıkma süreci, sadece basit bir eylemden ziyade bilişsel, sosyal ve davranışsal becerilerinin çok sayıda amaca hizmet etmek için bütünleşik bir eylem halinde düzenlenmesini gerektiren üretici bir yetenekle ilgilidir. Bu bağlamda özyeterlilik, olası durumlarla başa çıkmak için gereken eylem planlarının ne kadar iyi yürütebileceğine dair kararlarla ilgilidir (Bandura, 1982, s. 122). Özyeterlilik bireylerin yaşamlarında etkilendikleri olaylar karşısında belirlenen performans düzeylerine ulaşmak için kendi yeteneklerine olan inancı doğrultusunda gerekli çabayı göstermesi durumu olarak kabul edilmektedir (Bandura, 1994, s. 71). Özyeterlilik kavramı iş hayatında çalışanların belli bir görevi başarı ile

gerçekleştirmek için motivasyon, bilişsel kaynaklar ve davranış biçimini harekete geçirmeye yönelik kendi yetenekleri ile ilgili güveni veya inancı olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1997, s. 170).

Özyeterlilik bireylerin engeller ya da rahatsız edici deneyimler karşısında ne kadar süre katlanabileceğini ve ne kadar çaba harcayacağını belirtmektedir. Örneğin özyeterliliği zayıf olan bireyler zorluklar karşısında çabalarını azaltır ya da tamamen vazgeçerlerken; güçlü özyeterlilik duygusuna sahip olan bireyler zorlukların üstesinden gelmek için daha fazla çaba harcamaktadırlar. Aynı zamanda yüksek sebat genellikle yüksek performans kazanımları sağlar. Özyeterlilik düzeyinin yüksek olması en iyi performansı ortaya çıkaracak çabayı yoğunlaştırır ve bu çabanın sürdürülmesini sağlar (Bandura, 1982, s. 123). Özyeterlilik bireylerin yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde etki yaratan belirlenmiş performans seviyeleri üretme yetenekleri hakkındaki inançları olarak tanımlanmaktadır. Özyeterlilik yani kendi kendine yetebilme durumu, bireylerin kendilerini nasıl hissettiğini, düşündüğünü, motive ettiğini ve başkalarına nasıl davrandığını da belirleyebilmektedir (Bandura, 1994, s. 71).

Özyeterliliği güçlü olan bireyler hedeflerini gerçekleştirme yönünde ilerleme kaydettikleri belirtilmektedir (Bandura, 1997, s. 171). Özyeterlilik duygusu gelişmiş insanlar uğradıkları başarısızlıklar karşısında daha az etkilenirler. Başarısızlıklar ise bireyin özyeterliliğini belli bir düzeyde zayıflatmasına karşın kazanılan başarılar bireylerde özyeterlilik duygusu oluşturur, bireyleri geliştirmesi olasıdır (Bandura, 1997, s. 149). Bununla birlikte, özyeterlilik etkilerinin evrensel olduğu varsayımı öne sürülse de, özyeterliliğin, bir bireyin kişisel duyguları ile ilgili olması nedeniyle özyeterliliğin bireylerin kişisel hedefler oluşturmalarının faydalı etkileri, çoğunlukla bireysel kültürün hakim olduğu toplumlarda görülmektedir. Ancak kolektivist kültürlerde ise bireylerin kişisel hedefler oluşturmadıkları da vurgulanmaktadır (Bandura, 1997, s. 170).

Güçlü bir özyeterlilik duygusu, insan başarısını ve refahını etkiler. Yetenekleri konusunda kendilerine güvenen özyeterliliği yüksek olan bireyler, zor görevleri kaçınılması gereken tehditler olarak görmek yerine ustalaşılması gereken zorluklar olarak görür ve bu bakış açısı ile yaklaşır. Kendilerine zorlu hedefler koyma ve o hedeflere bağlılıklarını gösterme eğilimleri vardır. Başarısızlık veya aksaklıkların özyeterliliklerini etkilemesi durumundan daha çabuk kurtulup bu zorluklar karşısında çabalarını artırıp, sürdürme eğilimi içindedirler. Bu durumun bireylerde kişisel başarıyı artırır, stresi ve depresyona karşı savunmasızlığı azaltır etkileri olduğu belirtilmiştir. Özyeterliliği düşük bireylerde zor görevlerden uzak durma eğilimi görülür. Hedeflerine zayıf bağlılık durumu vardır. Yaşanılan zorluklarda bireyler kişisel



eksikliklerine, engelleri aşmanın yollarına ve nasıl daha iyi performans gösterebileceklerine odaklanmak yerine; olumsuz sonuçlara odaklanıp, pes etme yolunu seçerler. Bunun sonucundaki yetersiz performans özyeterliliklerini olumsuz etkiler ve yeteneklerine olan inançlarını kaybederler, stres ve depresyona kurban olurlar (Bandura, 1994, s. 71). Kavramsal temeller ve ampirik çalışmalar temelinde özyeterlilik ve performans arasında genel bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür (Bandura, 1982, s. 122; Öğüt ve Kaplan, 2015, s. 95; Stajkovic ve Luthans, 1998, s. 241). Çalışanın iş performansına ilişkin yapılan çalışmalarda özyeterliliğin pozitif etkisi olduğu görülmüştür (Judge ve Bono, 2001, s. 85). Özyeterlilik çalışanların iş performansı üzerindeki olumlu etkisinin yanı sıra iş motivasyonuna da katkıda bulunur (Stajkovic ve Luthans, 2003, s. 131).

Yapılan bir çalışmada özyeterliliği yüksek olan bireylerin daha az kişisel başarı hissini azalması ve duyarsızlaşma geliştirdiği sonucu elde edilmiştir (Şeşen ve Basım, 2013, s. 103). Başka bir çalışmada ise özyeterlilik ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü ilişki söz konusu olduğu görülmüştür (Kaya ve Altinkurt, 2018, s. 72). Bir diğer çalışmada bireylerin özyeterlilik algılarının cinsiyetleri ve eğitim düzeyleri faktörlerinden etkilenmediği sonucu görülmüştür (Yetgin, 2017, s. 137).

Bandura (1997) özyeterliliğin dört şekilde geliştirilebileceğini belirtmiştir. *İlk olarak* çalışanın başarılı oldukça özyeterliliği görev ustalığı ve performans deneyimleri yoluyla gelişir. Bu sebeple geçmiş başarıları bakmanın bireyin özyeterliliğini artırıcı etkisi vardır. Örneğin, başarılı insanları takdir edip örnek alma adına başarı öykülerine bakılması gibi. *İkinci olarak* çalışanların örgütlerindeki diğer grupların bir görevi nasıl yaptıklarını ve nasıl ödüllendirildiklerini gözlemleyerek öğrendikleri zaman gelişirler. Yani modelleme yoluyla özyeterlilikleri gelişir. Benzer durumlarda engellerin üstesinden gelen insanların görülmesi, bireyde de aynı engellerin üstesinden gelebileceği inancını artırır. *Üçüncü olarak* çalışanların saygın kişilerden olumlu geri bildirim almaları (sosyal ikna) özyeterliliği geliştiren bir diğer unsurdur. Yöneticilerin çalışanlarına başarı için durumlar yaratması, çalışanın başarılı olduğu alanlara verilmesi veya bireyin başarısız olduğu yerlere yerleştirilmemesi, çalışanın altından kalkamayacağı görevlerin verilmemesi de bireydeki özyeterliliğin gelişmesine katkı sağlar. *Son olarak* özyeterlilik fizyolojik ve/veya psikolojik olarak uyarılma (uyanış) ve sağlıklı (psikolojik tepkiler) geliştirilir ve artırılır (Bandura, 1997, s. 203; Luthans, Norman, vd., 2008, s. 223).

Luthans vd. (2007) ise göre özyeterliliğin beş özelliği bulunduğunu ve bu özelliklerin özyeterliliğin geliştirilmesine rehberlik ettiğini belirtmektedir. Özyeterliliğin beş unsuru şunlardır (Luthans, Youssef, vd., 2007, ss. 36-37); (1) *Etki alanına özeldir/özgüdür.* Bireyin



belli bir alanda oluşturmuş olduğu özyeterlilik diğer alanlar için aynı oranda geçerli ve yardımcı olmayabilir. Bu yüzden sadece o alana özgüdür. Örneğin, bir lider birebir konuşma konusunda gayet rahat davranıp kendine güvenebilir. Fakat aynı kişi, bir topluluk önünde konuşurken rahat olduğu alanın çok dışında olduğu için, bireyleri okuma ve geliştirme yeteneğiyle ilgili bir çakışma söz konusu olabilir (Luthans, Youssef, vd., 2007, s. 36). Ya da bilgisayar kullanımında özyeterlilik oluşturmuşsa bu durum örgüt içerisinde kurduğu kişilerarası iletişimde geçerli olmayabilir (Kutunis ve Oruç, 2014, s. 151). (2) *Uygulamaya veya ustalığa dayanır*. Bireyler kendilerine en çok güvendikleri ve yeterli hissettikleri görevleri tekrar tekrar yaptıklarında, artık o işler ustalaştığı işler haline gelir. Birey kendinden emin olmadığı veya daha az deneyime sahip olduğu işlerden muhtemelen kaçınır. Bu nedenle özyeterlilik tecrübeli olunan konularda artış göstermektedir. (3) *Her zaman geliştirilmesi gereken eksikler vardır*. Bireyin kendisinden emin olduğunu düşündüğü alanlarda bile gerçekten rahat olmadığı işler de olabilir. Örneğin, bir kişinin teknik yeteneği oldukça iyi olsa dahi kişilerarası becerileri ya da iletişim becerileri o kadar da iyi olmayabilir. Bu yüzden gelişime her zaman açıktır. (4) *Başkaları tarafından etkilenir*. Bireyin birçok yönden kendisine benzeyen ve aynı amaçlara sahip olduğu diğer insanların başarılı olduklarını gördüğünde kendisinin de benzer alanlarda başarılı olabileceğine inanması durumu, özyeterlilik algılarının gelişmesine yardımcı olabilmektedir. Ayrıca başkalarının birey hakkındaki yorumları da kişinin kendi özyeterliliğini değerlendirmesini etkilemektedir. Örneğin, başkalarının başarılı olacağınıza inanıp bunu defalarca dile getirmesi bireyi de aynı şekilde düşünmeye ikna edip, başarıyı getirebilir. (5) *Değişkendir*. Özyeterlilik düzeyi birçok faktöre bağlıdır. Bu faktörlerin bazıları hedeflerinizi gerçekleştirmede yardımcı olurken kontrolünüz dâhilindedir (bilgi, beceri, yetenek gibi) bazıları da hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan kontrolünüzde olmayan çevresel faktörlerdir. Bu faktörlere göre de özyeterlilik değişkenlik gösterebilmektedir.

### 2.5.2. Umut Boyutu

Umut kavramı gündelik hayatta kullanılmasına rağmen pozitif psikolojide psikolog Snyder ve arkadaşlarının çalışmalarıyla birlikte kullanılmaya başlanmıştır. Snyder ve arkadaşları tarafından umut; (1) *hedefe yönelik enerji* (başarı duygularına ulaşmada kişiyi amaca yönlendiren enerji, gayret, başarma isteği, hedefe odaklanmış enerji) ve (2) *yollar* (hedeflere ulaşmayı planlayan, hedefe ulaştıracak yol gücü, hedeflere ulaşması planlanan yol) arasındaki etkileşime dayalı pozitif motivasyon durumu olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle bireyin eylemi başlatma ve sürdürme kapasitesine ve hedefe giden yolda alternatif yollar çizebileceğine ilişkin inancından oluşan bilişsel bir durumdur (Luthans, Avolio, vd., 2007, s. 545; Luthans vd., 2004, s. 47; Luthans, Norman, vd., 2008, s. 287; Luthans ve Youssef,

2004, s. 153; Snyder, Irving ve Anderson, 1991, s. 287). Umudun tamamlayıcı unsurları olarak görülen üç faktör önemlidir. Bunlar; *eylemlilik* (irade gücü, başarı hissi), *yollar* (yol gücü) ve *amaçlardır* (Luthans, Norman, vd., 2008, s. 221).

Umut hem irade gücü (bireylerin hedefe ulaşma kararlılığı) hem de yol gösterici düşünceden (engeller karşısında bir hedefe ulaşmak için alternatif yollar ve beklenmedik durumlar için plan tasarlayabilmesi) oluşur (Avey vd., 2009, s. 681). Umutlar bireyleri hayallerine bağlayan halatlar gibidir. Umut hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla çeşitli yollar bulabilmek ve bu yolları kullanabilmek için motive olmayı ifade eder (Lopez, Ciarlelli, Coffman, Stone ve Wyatt, 2000, s. 57). Umut hâlihazırda ulaşılmamış hedeflere ulaşılacağına dair beklenti düzeyi olarak tanımlanır. Umut kararın kendisiyle değil karardan elde edilen sonuçlarla bağlantılıdır (MacInnis ve De Mello, 2005, s. 3).

Bir başka tanıma göre umut verici düşünce, bireyin istenen hedeflerin başarılması için yollar bulabilmeyi ve bu yolları kullanmak için motive olmayı ifade eder. Umut insanların duygularını ve iyiliklerini artırmaya hizmet eder. Hedefe yönelik umutlu düşünce bireyin hayatta kalması ve gelişmesi için önemlidir. Ayrıca yöneticilerin uygun destek açısından çalışanlara zengin çalışma ortamı sağlamaları, çalışanların belirli esnek hedefler koymalarını sağlamaları ve o hedefleri izlemeleri için onları teşvik etmeleri, umudu geliştiren faktörler arasındadır (Snyder ve Lopez, 2002, s. 258). Bir çalışmada umut algısının girişimcilik eğilimi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Özdemir ve Özgüner, 2016, s. 5115).

Yöneticilerin ve çalışanların umutlarını geliştirmek için umudun hedefleri ve yolları bileşenlerinin zenginleştirilmesi gerekir. Açıkça iletilen, spesifik, gerçekçi, ölçülebilir ve zorlayıcı örgütsel ve bireysel hedef belirleme rolü, bireylerin iradelerini ve yollarını yönlendirebilecekleri hedefler oluşturmada öneme sahiptir. Karmaşık, zorlu ve uzun vadeli hedefleri adım adım yönetilebilir alt hedeflere bölmek, çalışanların kademeli ve küçük kazançlar elde etmelerine olanak sağladığı için umudu artırır. Bu durum bireylerde hedeflerin gerçekleşmesi için gerekli enerjiyi sağlamalarını ve azimli bir tutum sergilemelerini sağlar (Luthans ve Youssef, 2004, s. 155). Yapılan bir çalışmada umut boyutu ile örgütsel destek arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu, örgütsel desteğin çalışanların umut düzeyini arttırdığı görülmüştür (Cömert ve Yürür, 2017, s. 29). Başka bir çalışmada umut boyutunun toplam ve görev performansı üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yönde bulunmuştur (Polatçı, 2014, s. 122).



Farklı yollar geliştirme süreci, bireylerin hedeflerine ulaşma sürecinde karşılarına çıkan engellerle baş edebilmelerinin bir sonucu olarak düşünsel anlamda bir yoğunlaşmayı gerektireceğinden birey için yaratıcı olmayı teşvik etmektedir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarına güven duyduğunu göstermesi, çalışanlarının işlerinde başarılı olacaklarından emin gibi davranması durumunda, çalışanların enerjilerini ve irade güçlerini zenginleştirerek umutlarını artırmada etkili olduğu görülmüştür (Luthans ve Youssef, 2004, s. 155). Bir çalışmada öğretmenlerin medeni durumları ile umut boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş, evli olan öğretmenlerin, bekârlara nazaran daha yüksek umut düzeyi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tösten ve Özgan, 2017, s. 882).

Çalışmalar, daha yüksek umut düzeyine sahip yöneticilerin olduğu örgütte, buna bağlı olarak daha yüksek iş birimi performans oranlarının yanı sıra, bu performans oranlarını yüksek tutma eğilimi olduğunu ve daha memnun çalışanlar olduğunu göstermektedir (Peterson ve Luthans, 2003). Ayrıca umutla, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında bir bağlantı olduğu görülüyor (Luthans ve Jensen, 2002). İş hayatında umudun, çalışanların motivasyon ve performans açısından olumlu bir etkisi olduğu yapılan kimi çalışmalarda görülmekteyken (Keleş, 2011, s. 348; Luthans ve Jensen, 2002, s. 312; S. Peterson ve Luthans, 2003, s. 29) diğer taraftan da yapılan bir diğer çalışmada yine umut boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucu görülmüştür (Öğüt ve Kaplan, 2015, s. 96). Yapılan bir çalışmada umut boyutu ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu; işten ayrılma niyeti ile umut boyutu arasında ise negatif ilişki olduğu görülmüştür (Erkuş ve Fındıklı Afacan, 2013, s. 314).

### **2.5.3. Dayanıklılık Boyutu**

Dayanıklılık; bireylerin strese ve sıkıntıya karşı verdiği tepkilerdeki bireysel farklılıkların rolü olabilmektedir (Rutter, 1987, s. 316). Bireylerin yaşadıkları önemli değişimler, risk ve sıkıntılarla başarılı bir şekilde başa çıkma kapasitesi olduğu belirtilmektedir (Lee ve Cranford, 2008, s. 213). Sıkıntılar karşısında bireyin gelişmesini sağlayan kişisel nitelikleri temsil eder (Connor ve Davidson, 2003, s. 76). Bireyin önemli olumsuz koşullar altında stabil kalabilmesi veya hızlı iyileşmesi hatta büyümesi şeklinde açıklanmaktadır (Leipold ve Greve, 2009, s. 40).Yine dayanıklılık önemli stres ya da travma kaynaklarını etkin bir şekilde yönetme ve adapte etme süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Windle, 2011, s. 1). Zorlu veya tehdit edici koşullara rağmen, başarılı uyum sağlama kapasitesi veya sonucu olmaktadır (Masten, Best ve Garmezy, 1990, s. 426). Bireyin şiddetli veya hayati tehlike arz eden bir duruma ya da travmaya maruz kaldığında, izole edilmişçesine psikolojik ve fiziksel işleyiş seviyelerini koruma kabiliyeti olarak belirtilmektedir (Bonanno, 2004, s. 21).



Dayanıklılık bir durumla başarılı bir şekilde baş etmek, sıkıntı ve sorunlarla başa çıkma yetkinliğidir (Stewart, Reid ve Mangham, 1997, s. 22). Dayanıklılık bir kişilik özelliği olarak kavramsallaştırılmış olsa da zaman içerisinde değişen bir süreç olup dinamik bir hal almıştır (Fletcher ve Sarkar, 2013, s. 15; Stewart vd., 1997, s. 22). Psikolojik açıdan dayanıklı olan bireyler yaşanan sorunlar karşısında daha fazla duygusal istikrar gösterirler (Bonanno, Papa, ve O'Neill, 2001, s. 195), değişen taleplere karşı daha esnek davranırlar ve yeni deneyimlere her zaman açıktırlar (Luthans, Vogelgesang, vd., 2006, s. 3; Tugade ve Fredrickson, 2004, s. 320). Dayanıklılık; yaşanan veya olası tüm sıkıntılardan, belirsizliklerden, başarısızlıklardan geri dönebilme kapasitesidir. Ayrıca olumsuz olayların üstesinden gelme konusunda da güçlenme kapasitesidir (Luthans ve Youssef, 2004, s. 154).

Pozitif psikolojik sermayeyi oluşturan dört boyuttan biri olan dayanıklılık, aynı zamanda direnç, esneklik yani sorunların üstesinden gelebilme gücü olarak da bilinmektedir. Günümüz örgütlerinin ve çalışanlarının çoğunun karşı karşıya kaldığı çalkantılı olumsuz değişimler göz önüne alındığında dayanıklılık; kişilerin yaşayabileceği her türlü belirsizlik, hata, çatışma, başarısızlık, problemlerle başa çıkma, zorlukların üstesinden gelme ve önemli değişikliklere adapte olabilmek, ayakta kalabilme ve kendini toparlama durumu olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002a, s. 60). Dayanıklı bireyler görevi başarmak için ne gerekiyorsa var gücüyle yaparak engellere, hayal kırıklıklarına veya aksiliklere rağmen olumlu düşüncelere sahip olup, strese karşı dayanıklı olurlar (Avey vd., 2008, s. 54). Yapılan bir çalışmada yüksek dirençli bireylerin stres altında bile, pozitif duyguları deneyimleme eğiliminde oldukları görülmüştür (Tugade ve Fredrickson, 2004, s. 331). Dayanıklı bireylerde baskılarla başa çıkabilme ve kendini geliştirme yaygın olarak görülür (Bonanno, Rennie ve Dekel, 2005, s. 985; Luthans, Vogelgesang, vd., 2006, s. 13). Dayanıklılığa sahip bireyler hedefledikleri başarıya ulaşmak için her zaman alternatif yollar düşünürler (Avey vd., 2008, s. 56; Luthans, Avey, vd., 2006, s. 390). Dayanıklılık sayesinde birey ağır koşullardan kaynaklanan olumsuz sonuçlardan daha rahat ve hızlı kurtulur veya bu olumsuz sonuçlar oluşmadan önlemeye çalışır. Geleneksel olarak dayanıklılık, başa çıkmanın önemli bir yolu olarak görülür (Leipold ve Greve, 2009, s. 40). Bir çalışmada dayanıklılık boyutu ile çalışan performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamadığı görülmektedir (Yaşın, 2016, s. 127). Yapılan bir diğer çalışmada bireysel performans ile dayanıklılık boyutu arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamsız etkisi olduğu sonucu görülmüştür (Aydoğan ve Uğurlu Kaya, 2015, s. 83). Başka bir çalışmada örgütsel desteğin, bireylerin dayanıklılıklarını etkilemediği sonucu görülmüştür (Cömert ve Yürür, 2017, s. 30).

Dayanıklılık genellikle davranışsal uyumla ilgilidir. Olumsuz durumlara karşı bireysel kırılganlıkları veya çevresel tehlikelerin etkilerini ılımlı hale getirmektedir (Masten vd., 1990, s. 426). Dayanıklılık bireyin çevresiyle olan değişim ve belirsizlikler karşısında verdiği mücadelelerin sonunda, kendisinde kazandığı karmaşık ve hassas bir süreç olmakla beraber hayat boyu sürer (Özkalp, 2009, s. 495). Yapılan bir çalışmada dayanıklı bireylerin, başarısızlıklar ve güçlükler karşısında gelişip büyüebileceğini göstermektedir. Aslında temelde dayanıklılık düşmeyi öğrenmekle ilgilidir (Luthans ve Youssef, 2004, s. 154).

Yapılan bir çalışmada dayanıklılık boyutu ile girişimcilik eğilimi arasında zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür (Özdemir ve Özgüner, 2016, s. 5116). Yapılan başka bir çalışmada dayanıklılık boyutunun, işten ayrılma niyetini arttırdığı görülmüştür (Demir ve Töremen, 2016, s. 177). Diğer bir çalışmada dayanıklılık boyutunun, bilgi dağıtımını üzerinde pozitif bir etkisi bulunamamakla beraber, dayanıklılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yine aynı çalışmada dayanıklılık ve performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, dayanıklılık boyutu ile işten ayrılma niyeti üzerinde de yine pozitif bir etkisi olduğu görülmüş, ne var ki dayanıklılık boyutunun yenilikçi davranış üzerinde bir etkisi olduğuna rastlanılmamıştır (Yeşil, Yetiş ve Telli, 2016, ss. 32-37). Başka bir çalışmada dayanıklılık boyutunun kamu çalışanlarında duyarsızlaşmanın görülmesinde ve kamu çalışanlarının kişisel başarısızlık duygusunun açıklanmasında çok düşük düzeyde etkisi olduğu görülmüştür (Kaya ve Altinkurt, 2018, ss. 73-74).

Dayanıklılık boyutunu geliştirilebilmenin yol ve yöntemlerini Reivich ve Shatte (2002) şöyle sıralamıştır; (1) bireylerin olumsuzlukların gerçek nedenlerini ve yaşamları üzerindeki etkisini değerlendirip, kendi düşünme biçimlerini anlamayı öğrenerek ve değiştirerek, (2) bireylerin işler ters gittiğinde olumsuz düşünme tuzaklarından kaçınarak, (3) bireylerin sorunlarla ilgili çözümleri nasıl bulacaklarını test ederek, (4) bireylerin olumsuz duygularla ya da stres ile bunalmış olduğu durumlarda dahi sakin ve odaklı kalarak (Reivich ve Shatté, 2002, s. 2) dayanıklılıklarını geliştirebilecekleri belirtilmektedir.

#### **2.5.4. İyimserlik Boyutu**

Pozitif psikolojik sermayenin boyutları içerisinde en çok bahsi geçen fakat en az anlaşılan psikolojik güçlerden biri olan iyimserliğin teorik geçmişi Tiger (1971) ve Scheier ve Carver (1985)'e dayanmaktadır. Bu iki araştırmacı iyimserliğin kötü olayların olacağından çok, iyi şeylerin olacağına dair inanmaya eğilim olarak ifade ettiği belirtilmektedir (Scheier ve Carver, 1985, s. 219). İyimserlik gelecekle ilgili pozitif beklentiler içinde olma, yaşanan can sıkıcı olayları olumluya yormakla ilişkili bir kavramdır (Akçay, 2012, s. 126; Harms ve



Luthans, 2012, s. 590). Luthans iyimserliği pozitif örgütsel davranışın kalbi olarak ifade eder (Luthans, 2002a, s. 64). Düşüncelerin bireylerin sağlık durumları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. İyimser olmanın ve öyle düşünmenin ya da kötümserliğin insan sağlığını net bir şekilde etkilediği belirtilmektedir. Örneğin, iyimserler kötümserlere kıyasla daha az bulaşıcı hastalığa yakalanmakla beraber, iyimserlerin kötümserlere nazaran daha iyi sağlık alışkanlıkları bulunmakta ve bağışıklık sistemleri daha güçlü olmaktadır. Ayrıca iyimserlerin kötümserlere göre daha uzun süre yaşadıkları belirtilmektedir (Seligman, 1998, s. 14). İyimser insanlarda hedeflerine ulaşabileceği inancı vardır (Peterson, 2000, s. 48). İyimserler yaşanan pozitif olayları içsel, kalıcı ve genel nedenlere bağlarken; negatif olayları dışsal, geçici, duruma özel nedenlere bağlarlar (Larson ve Luthans, 2006, s. 81; Luthans ve Youssef, 2004, s. 153; Luthans, Youssef, vd., 2007, s. 90; Peterson, 2000, s. 48; Seligman, 1998, s. 50; Zhao ve Hou, 2009, s. 37). Kişilerin olumsuz durumlar karşısında bu durumun geçici olduğunun, sadece bu olayı kapsadığının ve dışsal kaynaklı olduğunun bilincinde olmaları, onların benlik saygısını ve morallerini artırırken aynı zamanda kendilerini olumsuz olaylardan mümkün merteye uzak tutmalarını, depresyon, suçluluk ve umutsuzluk gibi durumlardan da korumalarını sağlar (Alarcon, Bowling ve Khazon, 2013, s. 824; Scheier ve Carver, 1985, s. 240; Luthans ve Youssef, 2004, s. 153). İyimser kişiler yaşanan olayların olumsuz sonuçlarını açıklayıcı bir tarzla iyimserlikle ilişkilendirirken, sonuçlara karşı da kişisel sorumluluk alırlar (Peterson, 2000, s. 45). Örneğin, yöneticilerinden bazı olumlu geri bildirim veya onaylama alan iyimser çalışanlar, bu olumlu durumu kendi güç ve iradelerine, iş ahlakına yükleyerek kendilerinin çok sıkı çalışabileceklerini, başarılı olmak için her zaman çabalayacaklarını temin ederler (Luthans, Youssef, vd., 2007, s. 91). İyimserler iyi ruh hallerine sahip olarak, karşılaşılan durum veya kişilere sebat gösterebilme özellikleri sayesinde daha başarılı olma eğilimindedirler (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 9). Kötümserlerin ise sürekli olumsuz düşüncelere sahip olan ve istenmeyen olumsuz olayların gerçekleşeceğine ikna olmuş, karamsar bir bakış açısına sahip kişiler oldukları belirtilmektedir (Luthans, Youssef, vd., 2007, s. 87). Kötümserlerin karakteristik özellikleri; kötü olayların uzun süreceğine inanmaya meyilli, yaptıkları işleri olumsuz anlamda etkileyeceğine ve bu durumun kendi suçları olduğuna inanmaya eğilimli olmalarıdır (Seligman, 1998, s. 4).

Yazında iyimser kişilerin iş hayatında daha pozitif, tatminkâr, sebatkâr ve dayanıklı olduğunu vurgulayan çalışmaların sayısının gitgide artması dikkat çekicidir (Bitmiş, 2015, s. 242; Cömert ve Yürür, 2017, s. 22; Çetin, 2012, s. 132; Çöp ve Kızanlıklılı, 2017, s. 271; Öğüt ve Kaplan, 2015, s. 92). İyimser bakış açısının iş yaşamına olumlu etkileri olduğunu gösteren bir diğer çalışma da Seligman ve Schulman'ın sigorta acentelerindeki satış temsilcileri ile

yapılmış olan ve iyimser bakış açısına sahip olan çalışanların, kötümser bakış açısına sahip olanlara göre daha yüksek oranda hayatta kaldıklarının (hayatta kalmak, temsilcinin hala çalışıp çalışmadığını veya belirli bir süre sonra işten çıkıp çıkmadığını gösterir) görüldüğü çalışmadır. Ayrıca iyimser temsilcilerin daha fazla sayıda sigorta sattığı, performanslarının daha iyi düzeyde olduğu görülmüştür (Seligman ve Schulman, 1986, s. 837). Pozitif psikolojik sermayenin boyutu olan hem psikologlar hem de genel olarak insanlar tarafından tanınıp kabul edilen bir yapı olan iyimserliğin, fiziksel ve psikolojik sağlık üzerinde olumlu etkisi olmakla birlikte; akademik, politik ve daha birçok alanda başarıyı getiren azim, motivasyon gibi içsel güçleri tetiklediği belirtilmektedir. Kötümserliğin ise pasifliğe, başarısızlığa, toplumsal yabancılaşmaya, depresyon ve ölüm oranlarına yol açtığı bilinmektedir (Luthans, 2011, s. 212).

Yapılan bir çalışmaya göre iyimserlik boyutu ile performans arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu görülürken (Aydoğan ve Uğurlu Kaya, 2015, s. 84), başka bir çalışmada iyimserlik boyutunun performans üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür (Polatçı, 2014, s. 122). Bir diğer çalışmada iyimserlik boyutu ve örgütsel destek arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Bitmiş, 2015, s. 241). Yapılan bir çalışmada iyimserliğin girişimcilik eğilimine etki etmediği (Özdemir ve Özgüner, 2016, s. 5117), başka bir çalışmada ise iyimserliğin örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Basim ve Samanci, 2018, s. 373). Bir diğer çalışmada iyimserlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Kaplan ve Biçkes, 2013, s. 233).

Schneider (2001) bireylerin iyimserliklerini geliştirmek amacıyla üç yaklaşım sunmuştur. *İlk yaklaşım* geçmişe karşı esnekliktir/hoşgörüdür (Şüphe faydası ilkesi). Hem yöneticiler hem de çalışanlar geçmiş başarısızlıklarını ve aksiliklerini kabul etmeyi, bunu bir öğrenme yöntemi olarak görmeyi ve artık tersine çeviremeyecekleri hatalar için kendilerini affetmeyi öğrenmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. *İkinci yaklaşım* şu an için takdirdir/minnettar olmadır (anı yaşayın ilkesi). Bireylerin hem kontrol edebildikleri hem de kontrol edemedikleri şeyler de dâhil olmak üzere, şu anki yaşamlarının olumlu yönlerini fark edip, sahip oldukları şeylere ve içinde buldukları koşullara şükretme/minnet duymadır. *Üçüncü yaklaşım* ise gelecekte fırsat aramak (fırsat pencereleri ilkesi). Büyüme ve gelişme için bireyin sahip olduğu belirsizlikleri fırsat olarak görüp, geleceği olumlu, samimi ve kendinden emin bir tutumla kucaklaması/benimsemesidir. Öte yandan yaşanabilecek bir zorluğun bireyde yararlı bir değişim sağlaması için potansiyel bir fırsat sunduğu kabul edilir (Schneider, 2001, ss. 254-256).



## 2.6. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN BİREYE VE ÖRGÜTE ETKİLERİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Son zamanlarda çekirdek bir yapı olarak ortaya çıkan pozitif psikolojik sermaye, birçok çalışma ve teori tarafından hem bireysel hem de örgütsel düzeyde pozitif sonuçlarla ilişkili olduğu desteklenmektedir (Luthans vd., 2010, s. 1). Hem örgütsel hem de bireysel düzeyde etkisi olan pozitif psikolojik sermaye ile ilgili yapılan bazı çalışmalar şu şekildedir:

Yöneticilerin meslekte uzun yıllarını geçirmiş tecrübeli çalışanlarından alınacak kararlarda daha fazla katılımlarının sağlanması ve çalışanların görüşlerinin alınması durumu, çalışanların kendilerine değer verildiğini, kendilerinin önemsendiğini hissettiren aynı zamanda örgüte bağlılıklarını artırarak pozitif psikolojik sermayelerinin de yükselmesine katkı sağlayabilir (Korkmazer, Ekingen ve Yıldız, 2016, s. 278). Yönetici ve örgüte güvenin pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından biri olan dayanıklılık ile arasında ilişki olmadığı fakat aynı boyutun iş arkadaşlarına güven boyutu ile ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Örgütteki bireylerin iş arkadaşları ile aralarındaki ilişkinin olumlu yönde olması, çalışanların örgüt içerisinde yaşanabilecek zorluklara ve değişimlere karşı daha dirençli olmalarını sağlamaktadır (Özler ve Yıldırım, 2015, ss. 183-184).

Yapılan bir çalışmanın sonuçları pozitif psikolojik sermayenin örgütsel sinizm ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Pozitif psikolojik sermayesi daha yüksek olan çalışanların örgütte yaşanabilecek değişimlere destek verip, daha kısa sürede adapte olmaları ve tüm bu süreçlerde daha esnek ve dayanıklı olacakları söylenmektedir. Sinizmin örgütsel değişimleri engelleyeceği göz önüne alındığında pozitif psikolojik sermayenin gelişimi, sinizmi engellemek ve örgütlerde olumlu değişime teşvik etmek için potansiyel bir insan kaynakları yönetimi stratejisi olarak ortaya çıkmaktadır (Avey vd., 2008, s. 65). Hemşirelerin çalıştıkları örgütten algıladıkları destek onların pozitif psikolojik sermayelerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Yani hemşireler/çalışanlar örgütlerinden destek hissedersen, örgütlerinin kendilerinin iyi olma durumlarıyla ilgilendiklerini, örgütlerinin onların yanında olduğunu, çalışanın başarıları ile gurur duyduğunu düşünmeleri ile beraber çalışanların daha umutlu, iyimser ve özyeterlilik algılarının daha çok yükseldiği belirtilmektedir (Bitmiş, 2015, ss. 241-242).

Akçay (2012) çalışmasında pozitif psikolojik sermayenin iş tatminine pozitif etki ettiği görülmüş ve bu durum bireylerin pozitif psikolojik sermayelerinden ötürü yaşamı daha doyum içerisinde geçirmeye yardımcı olacağı söylenmektedir (Akçay, 2012, s. 136). Deneyim ve yaşın

ise, pozitif psikolojik sermaye ile negatif ilişkisi bulunmuştur. Ortalamanın üzerinde yaş ve deneyime sahip çalışanlarda, ortalamanın altındaki çalışanlara kıyasla kazanılan tecrübeler ile birlikte iş tatminlerinde artış görülürken, pozitif psikolojik sermayelerinin düşük olduğu görülmüştür (Akçay, 2012, s. 137).

Yaşam tatmini etkisinin iş tatmini üzerindeki etkisi olduğu yönünde yapılan bir çalışmada yaşam ve iş tatmini arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu görülmüş ve bu ilişki sayesinde bireylerin daha tatmin edici bir hayata sahip olduklarının varsayılabildiği belirtilmektedir (Judge ve Watanabe, 1993, s. 946; Öztürk, Eryeşil ve Damar, 2018, s. 1366; Tetik, Ataç, ve Köse, 2018, s. 306; Zeynel, 2018, s. 479). Yapılan bir çalışmada bireylerin pozitif psikolojik sermayeleri ve güven düzeyleri arttığında performanslarının pozitif yönlü etkilendiği görülmüştür (Walumbwa, Luthans, Avey ve Oke, 2011, s. 18). Sweetman vd. (2011) pozitif psikolojik sermaye ile yaratıcı performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedirler. Pozitif psikolojik sermayenin her bir boyutunun yaratıcı performans ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir (Sweetman, Luthans, Avey ve Luthans, 2011, s. 9).

Otel işletmelerinde pozitif psikolojik sermayenin çalışanların örgütsel vatandaşlık ve iş tatminlerini iyileştirebilecek önemli bir performans faktörü olduğu doğrulanmaktadır. Umut ve iyimserlik boyutu, iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahipken; umut ve dayanıklılık boyutunun örgütsel vatandaşlıklarını etkilediği görülmüştür (Jung ve Yoon, 2015, s. 1147). Kaplan ve Biçkes (2013) otel işletmeleri üzerine yapılan çalışmalarında özyeterlilik ve umut ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı, dayanıklılık ve iyimserlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu ve son olarak dayanıklılık ve iyimserliğin, iş tatminini pozitif yönde etkilediği görülmüştür (Kaplan ve Biçkes, 2013, s. 233).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Yapılan çalışmanın bu bölümünde, çalışmanın; amacı, kısıtı, modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve analizi hakkında bilgiler verilmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu çalışmada Pozitif Psikolojik Sermaye ve Yönetici Desteği<sup>5</sup> bir arada ele alınarak iki değişken ile ilgili yapılan çalışmalar araştırılmış olup, bu iki değişkenle ilgili turizm sektörü üzerine bir çalışma yapılmadığı anlaşılmıştır. Buradan hareketle çalışmanın amacı; beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların yöneticilerinden destek görme veya görmeme durumlarında, pozitif psikolojik sermayelerinin ne ölçüde değişim gösterdiğini saptamaya odaklanmıştır.

Bireysel ve örgütsel düzeyde faktörler ile ilişkilendirilen pozitif psikolojik sermayenin yatırım getirisi, rekabet avantajı, kaldıraç etkisi, büyümeyi ve iyileştirmeyle beraberinde çalışan performansını artırmayı sağlaması gibi hem örgütlere hem de çalışanın kendisine büyük artı sağlayan bir kaynak olduğu belirtilmekte (Luthans vd., 2005a, s. 253) ve yapılan çalışmalarla bu desteklenmektedir (Çöp ve Kızanıklı, 2017, s. 273; Erkuş ve Fındıklı Afacan, 2013, s. 314; Gooty vd., 2009; Kappagoda vd., 2014; Levene, 2015; Luthans vd., 2005b, s. 265; Luthans, Norman, vd., 2008; Madrid vd., 2018; Mahar vd., 2017; Venkatesh ve Blaskovich, 2012). Bireysel ve örgütsel düzeyde önemli olan bu pozitif psikolojik sermaye kavramı konusunda bilinçlenme, bu sermayenin geliştirilmesi ve artırılması hem çalışanlar için hem de örgüt için önemli bir unsur haline gelmektedir.

Çalışanların fikir ve önerilerini dinleyen, kıymet veren, çalışanlarının refahını, mutluluğunu düşünen, çalışanlarından bihaber olmayıp onlarla ilgili olan, her bir çalışanına adil ve yardımsever davranan, çalışanlarıyla sosyo-duygusal açıdan da ilgilenen (Eisenberger vd., 2002, s. 700; Kottke ve Sharafinski, 1988, s. 1075), çalışanlarını yönlendiren, iş sorumluluklarını yerine getirirken her konuda yardıma açık olan (Guchait vd., 2014, s. 30) bir yönetici, çalışanlar için önemlidir. Bu şekilde görülen yönetici desteğinin çalışanlar üzerinde stresi azaltması (House, 1981, s. 74), çalışanların iş yerleriyle özdeşleşme düzeylerinin artması (Uzun, 2018, s. 785), çalışanların performanslarının artması (Shanock ve Eisenberger, 2006, s.

---

<sup>5</sup> Psikolojik sermaye ile ilgili ulusal yazında 148 tez, 179 makale bulunmaktadır. Bunlardan 51 tez çalışması, 44 makale çalışması pozitif psikolojik sermaye ile ilgilidir. Yönetici desteği ile ilgili ulusal çalışmalarda 9 tez çalışması, 26 makale çalışması bulunmuştur ([akademik.yok.gov.tr](http://akademik.yok.gov.tr))

694), iş tatminlerinin olması (Griffin vd., 2001, s. 547), çalışanların daha iyi iletişim kurmalarını ve öğrenmelerini kolaylaştırması (Baloyi vd., 2014, s. 87) gibi etkileri olabildiği görülmektedir. Haliyle böyle güçlü etkileri olabilen ve çalışanların örgüt içinde hayat damarlarından biri olan yönetici desteği kavramı önemlidir.

Ulusal yazında psikolojik sermaye ve yönetici desteğinin, örgüt içi girişimcilik üzerine etkisi ile ilgili bir çalışma (Tuna, 2016) yapılmış olup, gerek ulusal yazında gerekse uluslararası yazında yapılan taramada bu iki değişkenle ilgili bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca yine sektörlerle ilgili yapılan yazın taramasında bu değişkenlerle ilgili turizm sektöründe yapılan az sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Turizm yönünden popüler bölgelerden biri olan Alanya ilçesinde böyle bir çalışmanın ne sonuç vereceği merak uyandırmıştır.

Bu iki kavramın birbiriyle olan ilişkisi merak edilmiş olup, mevcut çalışma ele alınmıştır. Yönetici desteğinin, pozitif psikolojik sermaye üzerine etkisi var mıdır, varsa ne yöndedir gibi soruların cevabını bulmak amacıyla bu çalışma ortaya konmuştur. Yine aynı şekilde yöneticilerinden destek görüp görmeme durumuna göre çalışanların, pozitif psikolojik sermayenin boyutlarından olan dayanıklılık, özyeterlilik, iyimserlik ve umutlarının ne ölçüde artış veya azalış gösterdiğini ölçmek de çalışmanın bir diğer amacıdır. Bu amaçlar çerçevesinde çalışmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

H1: Yönetici desteği ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1a: Yönetici desteğinin, pozitif psikolojik sermayenin umut boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1b: Yönetici desteğinin pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1c: Yönetici desteğinin, pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1d: Yönetici desteğinin, pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Temel hipotezlerin yanı sıra mevcut çalışmada demografik verilerle ilgili farklılaşmaya dair araştırma soruları sorulmaktadır. Çalışanların, pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olan umut, dayanıklılık, iyimserlik ve özyeterlilik durumlarında yaşa, kadro türüne, gelir durumuna vb. demografik özelliklere göre herhangi bir farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. Analizler sonucunda aşağıdaki 24 araştırma sorusuna yanıt aranmıştır:



- Umut boyutu cinsiyete göre bir farklılaşma göstermekte midir?
- Umut boyutu kadro türüne göre bir farklılaşma göstermekte midir?
- Umut boyutu yaşa göre bir farklılaşma göstermekte midir?
- Umut boyutu gelir durumuna göre bir farklılaşma göstermekte midir?
- Umut boyutu eğitim durumuna göre bir farklılaşma göstermekte midir?
- Umut boyutu departmana göre bir farklılaşma göstermekte midir?
- Özyeterlilik boyutu cinsiyete göre bir farklılaşma göstermekte midir?
- Özyeterlilik boyutu kadro türüne göre bir farklılaşma göstermekte midir?
- Özyeterlilik boyutu yaşa göre bir farklılaşma göstermekte midir?
- Özyeterlilik boyutu gelir durumuna göre bir farklılaşma göstermekte midir?
- Özyeterlilik boyutu eğitim durumuna göre bir farklılaşma göstermekte midir?
- Özyeterlilik boyutu departmana göre bir farklılaşma göstermekte midir?
- Dayanıklılık boyutu cinsiyete göre bir farklılaşma göstermekte midir?
- Dayanıklılık boyutu kadro türüne göre bir farklılaşma göstermekte midir?
- Dayanıklılık boyutu yaşa göre bir farklılaşma göstermekte midir?
- Dayanıklılık boyutu gelir durumuna göre bir farklılaşma göstermekte midir?
- Dayanıklılık boyutu eğitim durumuna göre bir farklılaşma göstermekte midir?
- Dayanıklılık boyutu departmana göre bir farklılaşma göstermekte midir?
- İyimserlik boyutu cinsiyete göre bir farklılaşma göstermekte midir?
- İyimserlik boyutu kadro türüne göre bir farklılaşma göstermekte midir?
- İyimserlik boyutu yaşa göre bir farklılaşma göstermekte midir?
- İyimserlik boyutu gelir durumuna göre bir farklılaşma göstermekte midir?
- İyimserlik boyutu eğitim durumuna göre bir farklılaşma göstermekte midir?
- İyimserlik boyutu departmana göre bir farklılaşma göstermekte midir?

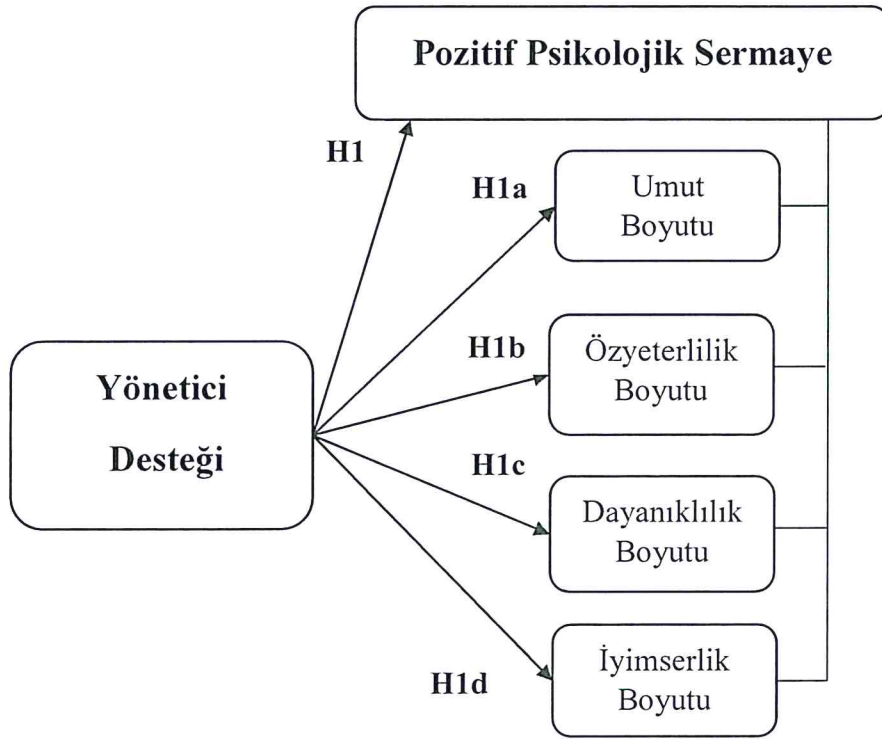
### 3.2. Araştırmanın Kısıtları

Yapılan bu çalışmada ulaşılan bulgular örneklem faktörü ile kısıtlıdır. Çalışma Alanya ilçesindeki beş yıldızlı oteller ile sınırlı tutulmuştur. Çalışılan iki konu da hem çalışanların hem de yöneticilerin duygu durumlarına göre zaman içerisinde değişiklik gösterebileceğinden elde edilen bulgular uygulamanın yapıldığı zaman için geçerli olmaktadır. Ayrıca yönetici desteği konusunda uygulanan anket, çalışanlar tarafından bazı endişeler taşıması nedeniyle cevaplandırılması da çalışmanın diğer bir kısıtı olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 3.3. Araştırmanın Modeli

Çalışmanın modeli çalışmanın amacına ve hipotezlerine bağlı olarak; çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebilecek faktörlerden biri olan yöneticilerinden destek görme/görmeme durumuyla beraberinde pozitif psikolojik sermayelerinde olan değişikliklerin nasıl olduğunu açıklama amacına dayanmaktadır. Model çalışmada kullanılan değişkenler temel alınarak oluşturulmuştur. Çalışmanın amacına uygun olarak oluşturulan model şekil 1’ gösterilmektedir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



### 3.4. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Antalya'nın Alanya ilçesindeki beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. ALTİD (2019) Ocak ayı verilerine göre Alanya'da bakanlık belgeli 82 tane 5 yıldızlı otel bulunmaktadır. 63.891 yatak sayısı bulunmaktadır.

Tablo 3'e göre evren ve örneklem sayılarından yola çıkılarak örneklem sayısının 384 olması gerektiği belirtilmiştir. Buna dayanarak 384 örneklem belirlenmiş ve toplamda 559 anket kullanılmıştır.



**Tablo 3. Evren Büyüklüklerine Karşılık Örneklem Büyüklüğü**

Evren Büyüklüğü	100	1000	10.000	50.000	100.000	1.000.000
Örneklem Sayısı	80	278	370	381	383	384

Kaynak: (Ural ve Kılıç, 2006, s. 49)

### 3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Analizi

Alan çalışmasına dayalı olarak yapılan bu çalışmada, soruların daha önceden hazırlanmış olduğu ve içerisinde kapalı uçlu soruları barındıran anket yöntemi kullanılmıştır.

Üç bölümden oluşan ölçeğin ilk bölümü; demografik soruları ölçen 7 ifade, ikinci bölümü; pozitif psikolojik sermayeyi ölçen 24 ifade ve üçüncü bölümü; yönetici desteğini ölçen 8 ifade, toplamda 39 ifadeyi içermektedir. Ölçek 5’li Likert tipi (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Biraz katılıyorum, 3: Orta düzeyde katılıyorum, 4: Oldukça katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) ile derecelendirilmiştir.

Çalışmada Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği’nin, Çetin ve Basım (2012) tarafından yapılan ölçek uyarlaması çalışmasındaki Türkçe versiyonu kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi bu çalışmada yapılmıştır (Çetin ve Basım, 2012, s. 132). Mevcut çalışmada faktör analizi yapılmış olup, sonuç alınamamıştır. Luthans vd. (2007) ölçeğinin özgün hali ile Türkçe’ye çevrilmiş hali kıyaslanmış olup mevcut çalışmada kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 24 ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışmada ölçekten çıkarılan 3 soru ile 21 ifade değerlendirmeye alınmıştır. Pozitif psikolojik sermaye özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık olmak üzere dört boyut olarak ele alınmıştır. Eisenberger vd. (2002) tarafından geliştirilen Örgütsel Destek Ölçeği’nin kısa versiyonu olan 8 ifade içeren ölçek kullanılmıştır. Eisenberger vd. (2002) çalışmasında “örgüt” kelimesi yerine “yönetici” kelimesini koyarak bu şekilde Yönetici Desteği Ölçeği’ni oluşturmuşlardır. Bu ölçekte 2, 3, 5 ve 7 numaralı ifadeler ters puanlanmıştır. Ölçeğin İngilizce’den Türkçe’ye çevirisi İngiliz Dili ve Edebiyatı öğretim üyesi tarafından yapılmıştır. Ölçek toplamda 8 ifadedir. Yönetici desteği tek boyut olarak ele alınmıştır.

Bu çalışma için Antalya’nın Alanya ilçesindeki beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlara toplamda 600 anket dağıtılmış olup, bu anketlerden 565 anket geri dönmüş ve çalışmada kullanılabilir durumda olan 559 anket tespit edilmiştir. Saha araştırması 15 Mart ile 14 Mayıs tarihleri arasında yapılmıştır. Uygulanan anket formu Ek 1’de verilmiştir.

Yapılacak analizlerden önce; yönetici desteği ölçeğinde bulunan; “yöneticilerim gösterdiğim fazladan bir çabayı takdir etme hususunda kayıtsız kalırlar”, “yöneticilerim benim şikayetlerimi görmezden gelirler”, “mümkün olan en iyi işi yapsam bile yöneticilerim bunu

farketmezler”, “yöneticilerim bana çok az ilgi/alaka gösterirler” ifadeleri olan 2,3,5 ve 7 numaralı ifadeler ters kodlanmıştır. Pozitif psikolojik sermaye ölçeğinde bulunan; 1,8 ve 11 numaralı ifadeler ise ölçekten çıkartılmıştır. Analizler bu işlemlerden sonra yapılmıştır.

Elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve SPSS 22 istatistik programına yüklenmiştir. Öncelikle çalışanlar için tanıtıcı bilgileri tespit etmek ve çalışma sonuçlarının ne tür bir örneklem grubu açısından geçerli olduğunu tespit etmek için frekans analizi yapılmıştır. Daha sonra çalışanların pozitif psikolojik sermaye ve yönetici desteği algılarını ölçmek amacıyla ölçek ifadeleri için yine aynı analiz uygulanmıştır. Yapılan saha çalışmasında kullanılan ölçeği Cronbach Alpha katsayısı hesaplaması yapılmıştır.

Pozitif psikolojik sermaye ile boyutları, yönetici desteği, ölçeğin geneline ait güvenilirlik analizi sonucu ve ölçeğin ifadeleri Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 3. Değişkenlerin Geneline İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Kullanılan Ölçekler	Dereceleri	İfade sayıları	İfade numaraları	Cronbach’s Alpha Katsayıları ( $\alpha$ )	Genel ( $\alpha$ )
Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği (PPS)	5’li	21		,947	
İyimserlik Boyutu	5’li	4	9/14/18/19	,933	
Dayanıklılık Boyutu	5’li	5	5/7/10/13/22	,920	,928
Umut Boyutu	5’li	6	2/6/12/17/20/24	,905	
Özyeterlilik Boyutu	5’li	6	3/4/15/16/21/23	,915	
Yönetici desteği Ölçeği (YD)	5’li	8		,709	

Tablo 4’de çalışmanın ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları verilmektedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik boyutundan iki, dayanıklılık boyutundan ise bir ifade analizden çıkartılmıştır. Böylece pozitif psikolojik sermayenin her bir alt boyutunda olan altışar ifade; iyimserlik boyutunda dört ifade, dayanıklılık boyutunda beş ifade şeklinde analiz edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda genel alfa katsayısı  $\alpha = ,928$  olarak görülmektedir. Alfa katsayısı  $\alpha = 947$  olan pozitif psikolojik sermayenin her bir alt boyutunun alfa katsayıları ise; iyimserlik  $\alpha = ,933$ , dayanıklılık  $\alpha = ,920$ , umut  $\alpha = ,905$ , Özyeterlilik  $\alpha = ,915$  olarak bulunmuştur. Çalışmanın bir diğer değişkeni olan yönetici desteğinin alfa katsayısı ise  $\alpha = ,709$  şeklindedir. Elde edilen bu sonuçlara bakıldığında kullanılan ölçeklerin yukarıdaki aralıklara istinaden güvenilirliği yüksek ölçekler olduğu söylenebilir.



Alfa katsayısından hareketle ölçeğin güvenilirliği, pozitif psikolojik sermaye ve boyutları ile yönetici desteği değişkenleri arasındaki ilişkilerin yorumu Tablo 5’deki aralıklar bağlamında yapılmıştır (Alpar, 2011, s. 48):

**Tablo 4. Aritmetik Ortalama ve İlişki Katsayı Aralıkları**

Aritmetik ortalama		İlişki katsayısı
1-1,79	Çok düşük	0,00-0,19
1,80-2,59	Düşük	0,20-0,39
2,60-3,39	Orta	0,40-0,59
3,40-4,19	Yüksek	0,60-0,79
4,20-5,00	Çok yüksek	0,80-1,00

### 3.6. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde, öncelikle yapılan çalışmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri, tanımlayıcı istatistikler verilir, devamında çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan frekans, regresyon, korelasyon analizlerine ilişkin bilgiler ve değişkenler arası ilişkiler verilmektedir.

#### 3.6.1. Katılımcılara Dair Demografik Bulgular

Çalışmaya katılım gösteren çalışanlara ait demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 6’da gösterilmektedir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında çalışanların %39,9’u kadın, %53,5’i erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Çalışanların %6,6’sı cinsiyet ifadesini cevapsız bırakmıştır. Çalışanların yaş ortalamalarına bakıldığında otel çalışanlarının 26-33 (%30,6) ve 18-25 (%28,8) yaş aralıklarında yoğun olduğu görülmektedir. Yaşlar arasında oran olarak çok büyük farklar olmamakla beraber çalışanların en az olduğu yaş aralığının 42 ve üzeri olduğu görülmektedir. Eğitim durumu grubuna bakıldığında en fazla lise mezunu çalışanların olduğu (%43,3), gelir düzeyinde ise asgari ücretli çalışanların (%54) açık ara fazla olduğu görülmektedir. Çalışmada otel çalışanlarının daha çok sezonluk olarak işe girdikleri ve çalışma sürelerinin genelde (%58,1) bir yıldan az olduğu görülmektedir.

Eğitim düzeyinde lisans ve lisansüstü iki ayrı ifadeyi lisans ve lisansüstü şeklinde tek bir ifade olarak; gelir düzeyinde 2501-3000, 3001-3500, 3501 ve üzeri aralıklarını 2501 ve üzeri şeklinde tek bir ifade olarak; departmanda satış pazarlama, insan kaynakları, muhasebe ifadelerini tek bir ifade olarak ve ayrıca animasyon seçeneğini de diğer ifadesine ekleyerek tek bir ifade altında toplanmıştır ve o şekilde tablolaştırılmıştır. Bunun yapılma sebebi katılan kişi sayısının az olmasıdır.

Tablo 5. Katılımcılara Dair Demografik Bulgular

Demografik Özellikler	n:559	f	%
Cinsiyet	Kadın	223	39,9
	Erkek	299	53,5
	Boş	37	6,6
	Toplam	559	100
Eğitim	İlk ve Ortaöğretim	142	25,4
	Lise	242	43,3
	Lisans ve Lisansüstü	114	20,4
Yaş	18-25	161	28,8
	26-33	171	30,6
	34-41	122	21,8
	42 ve üzeri	66	11,8
Gelir Düzeyi	Asgari ücret	302	54,0
	2021-2500	76	13,6
	2501 ve üzeri	54	9,7
Çalışma Süreleri	<1	325	58,1
	1-3	87	15,6
	4-6	37	6,6
	7-9	31	5,5
	10 ve üzeri	18	3,2
Kadro Türü	Daimi	161	28,8
	Sezonluk	354	63,3
Departman	Ön büro	80	14,3
	Kat hizmetleri	106	19
	Yiyecek İçecek	180	32,2
	Satış pazarlama		
	İnsan kaynakları	44	7,9
	Muhasebe		
	Diğer	109	19,5

Bu sonuçlara göre genel anlamda otel çalışanlarının profillerine bakacak olursak; erkek çalışanların çoğunlukta olduğu, lise mezunu, 26-33 yaş aralığında, bir yıldan az olarak sezonluk çalışan ve asgari ücret alan çalışanlar oluşturmaktadır.

Çalışanların %6,6'sı cinsiyet, %10,9'u eğitim, %7,'si yaş, %22,7'si gelir düzeyi, %10,9'u çalışma süresi, %7,9'u kadro türü, %7,2'si departman ile ilgili demografik soruları cevapsız bırakmıştır.



### 3.6.2. Pozitif Psikolojik Sermayeye Umut Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo 7’de pozitif psikolojik sermayenin umut boyutunu ölçmek maksadıyla katılımcılara yöneltilen ifadelere ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

**Tablo 6. Pozitif Psikolojik Sermaye Umut Boyutuna İlişkin Bulgular**

		1	2	3	4	5	$\bar{X}$	s.s.
2.Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	f	45	68	125	106	215	3,676	1,31
	%	8,1	12,2	22,4	19,0	38,5		
6.Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	f	37	43	91	96	292	4,007	1,261
	%	6,6	7,7	16,3	17,2	52,2		
12.Çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	f	32	39	121	121	246	3,912	1,202
	%	5,7	7,0	21,6	21,6	44,0		
17.Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	f	24	54	114	159	208	3,846	1,152
	%	4,3	9,7	20,4	28,4	37,2		
20.Şu anda, iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	f	25	46	112	129	247	3,942	1,171
	%	4,5	8,2	20,0	23,1	44,2		
24.Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	f	35	28	104	149	243	3,960	1,177
	%	6,3	5,0	18,6	26,7	43,5		
<b>Umut boyutu</b>							3,890	0,914

Uygulanan ölçekte 1 “kesinlikle katılmıyorum”, 5 “kesinlikle katılıyorum” şeklinde kodlanarak yapılan analiz sonucu incelendiğinde, çalışanların umut boyutunda en yüksek olan herhangi bir problemin çözümü için birçok yol olduğunu düşünmeleri ifadesidir. Çalışanların yaklaşık %70’i problemler karşısında birçok çözüm yolu olduğu konusunda yüksek umut algısına sahiptirler. Sorunlar karşısındaki çözüm yollarının çeşitliliğine ilişkin değerler ortalamasının 4,007 olduğu görülmektedir ki bu değer bahsi geçen ifade için yüksek düzeyde umut algısına sahip olduğunu söylemektedir. Yüksek değerli ifadeler içerisinde en yüksek ortalamaya sahip ikinci ifadenin mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim olduğu görülmektedir. 3,960 ortalamaya sahip olan bu ifadede, çalışanların kendileri için geliştirdikleri/düşündükleri iş amaçlarını gerçekleştirme konusunda yüksek umut düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Çalışanların %70’inden fazlasının iş amaçları için birçok yol düşünme konusunda yüksek umut düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Çalışanların gerek istedikleri hedefe ulaşmak birçok yol düşünebilmeleri olsun gerek karşılaştıkları problemleri çözüme ulaştırmak için çeşitli yollar üretmeyi düşünme konusu olsun her iki durum için de yüksek umut düzeylerine sahip oldukları görülmektedir. %70’inden fazla çalışanın iş amaçlarına ulaşmak için birçok yol düşünebildiği sonucuna ulaşılan bu analizde en düşük 3,676 ortalama ile bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum ifadesi yer

almaktadır. Burada çalışanların iş amaçlarına ulaşmak için birçok yol düşünebilen çalışanların, kendileri için belirledikleri bu iş amaçlarını yerine getirme konusunda bir tezatlık yaşadığı görülmektedir. Yani düşüncede umut düzeyleri yüksek olup iş amaçlarına ulaşmak için birçok yol düşünebilen bu çalışanların düşündükleri iş amaçlarını hayatlarına geçirip uygulama konusunda bir tembellik veya çekimserlik yaşadıkları görülmektedir.

Genel olarak umut boyutunun 3.890 ortalaması olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre Alanya'daki beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının yüksek düzeyde umut algısına sahip oldukları görülmektedir.

### 3.6.3. Pozitif Psikolojik Sermayeye Özyeterlilik Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo 8'de pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutunu ölçmek maksadıyla katılımcılara yöneltilen ifadelere ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

**Tablo 7. Pozitif Psikolojik Sermaye Özyeterlilik Boyutuna İlişkin Bulgular**

		1	2	3	4	5	$\bar{X}$	s.s.
3.Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	f	35	36	109	89	290	4,007	1,239
	%	6,3	6,4	19,5	15,9	51,9		
4.Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	f	35	36	106	105	277	3,989	1,228
	%	6,3	6,4	19	18,8	49,6		
15.Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	f	33	37	112	130	247	3,932	1,198
	%	5,9	6,6	20	23,3	44,2		
16.Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	f	30	30	123	143	233	3,928	1,154
	%	5,4	5,4	22	25,6	41,7		
21.Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	f	28	48	143	139	201	3,781	1,168
	%	5,0	8,6	25,6	24,9	36,0		
23.Organizasyon dışındaki kişilerle problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	f	32	44	122	145	216	3,839	1,187
	%	5,7	7,9	21,8	25,9	38,6		
<b>Özyeterlilik boyutu</b>							3,912	0,917

Tablo 8'de 4,007 ortalamaya sahip, çalışanların yaklaşık %70'ini oluşturan en yüksek özyeterlilik ifadesinin, bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim olduğu görülmektedir. Çalışanların arkadaşları ile iletişiminde genel anlamda rahat oldukları, kendilerini ifade ederlerken kendilerine güven duydukları görülmektedir. Bu durum iş arkadaşları ile aralarında oluşabilecek yanlış anlaşılmanın önüne geçilmesini sağlayacağı beklenmektedir. Özyeterlilik boyutunda çalışanların yüksek düzeyde gösterdikleri bir diğer tutum 3,989 ortalama ile çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendilerine



güvenmeleri olmuştur. Umut boyutunda da görüldüğü gibi çalışanların aslında amaçlar belirleme kısmında sorun yaşamadıkları ve bu konuda yeterli düzeyde kendilerine karşı güven duyup umut düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Fakat bu amaçları hayata geçirmede daha pasif kaldıkları görülmektedir. Özyeterlilik boyutunda diğer ifadelerle nazaran en düşük ortalamaya sahip olan (3,781) ifadenin organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim ifadesi olmuştur. Bu sonucun çalışanların genelinin ast durumunda olması, görev tanımlarının strateji belirleme düzeyinde olmaması, yönetim kurulu ile astların ortak toplantılarda bulunmamaları haliyle böyle bir tartışma içerisinde bulunamayacaklarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Elde edilen sonuçlarda 3,912 ortalama ile otel çalışanlarının Özyeterlilik algılarının yüksek düzeyde olduğu, ölçekte bahsi geçen birkaç farklı konuda kendilerine son derece güvendikleri görülmektedir.

### 3.6.4. Pozitif Psikolojik Sermayeye Dayanıklılık Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo 9’da pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutunu ölçmek maksadıyla katılımcılara yöneltilen ifadelerle ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

**Tablo 8. Pozitif Psikolojik Sermayeye Dayanıklılık Boyutuna İlişkin Bulgular**

		1	2	3	4	5	$\bar{X}$	s.s.
5.Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	f	44	35	95	100	285	3,978	1,281
	%	7,9	6,3	17,0	17,9	51,0		
7.Genellikle işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.	f	35	45	148	119	212	3,765	1,215
	%	6,3	8,1	26,5	21,3	37,9		
10.Eğer zorunda kalırsam işimde kendi başıma yeterim.	f	41	51	134	122	211	3,735	1,254
	%	7,3	9,1	24,0	21,8	37,7		
13.İşimde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.	f	34	35	104	124	262	3,975	1,206
	%	6,1	6,3	18,6	22,2	46,9		
22.İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	f	20	39	110	152	238	3,982	1,107
	%	3,6	7,0	19,7	27,2	42,6		
<b>Dayanıklılık boyutu</b>							3,887	0,902

Tablo 9’da en yüksek ortalamaya (3,982) sahip olan işimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim ifadesi çalışanların zorluklar karşısında dayanıklı bir tutum içerisinde olduklarının göstermektedir. İfadelerin hepsinde dayanıklılık düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç çalışanların iş yerlerinde sebatkâr, metanetli ve dayançlı bir tutum içerisinde olduklarına işaret etmektedir. Diğer ifadelerle oranla daha düşük düzeyde kalan

(3,735) eğer zorunda kalırsam işimde kendi başıma yeterim ifadesi, çalışanların yalnız başına yeterlilik gösterme durumunun diğer ifadelerle nazaran bir nebze düşük olduğu görülmektedir.

Tablodaki sonuçlarda da görüldüğü gibi genel olarak otel çalışanlarının iş ortamında dayanıklılık düzeylerinin yüksek olduğu (3,887) görülmektedir. Çalışanların kendilerine duydukları inanç, yeterlilik ve güvenin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.6.5. Pozitif Psikolojik Sermayeye İyimserlik Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo 10'da pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunu ölçmek maksadıyla katılımcılara yöneltilen ifadelerle ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

**Tablo 9. Pozitif Psikolojik Sermayeye İyimserlik Boyutuna İlişkin Bulgular**

		1	2	3	4	5	$\bar{X}$	s.s.
9.İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	f	40	43	109	126	241	3,867	1,25
	%	7,2	7,7	19,5	22,5	43,1		
14.İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	f	48	37	120	116	238	3,821	1,284
	%	8,6	6,6	21,5	20,8	42,6		
18.İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	f	41	46	125	146	201	3,751	1,23
	%	7,3	8,2	22,4	26,1	36,0		
19.İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum.	f	53	51	114	114	227	3,735	1,327
	%	9,5	9,1	20,4	20,4	40,6		
<b>İyimserlik boyutu</b>							3,793	0,979

Çalışanların %65,7'sinin işlerindeki belirsizlikler karşısında en iyisini isteme tutumları 3,867 ortalama ile en yüksek çıkan ifadedir. Çalışanların %7,2'sinin belirsizlikler olduğunda her zaman en iyisini isteme ifadesine kesinlikle katılmıyorum demeleri şaşırtıcı bir durum olmuştur. Bunun sebeplerinden biri belki de ifadeyi doğru anlayıp yorumlayamamaktan kaynaklanmaktadır. Diğer ifadelerin yanında 3,735 ortalama ile düşük kalan işime her şeyde bir hayır vardır şeklinde yaklaşıyorum ifadesi olmuştur. Bu ifadenin yüksek çıkması beklenmekte olup ve bu gerçekleşmiş olup diğer ifadelerin yanında daha düşük kalması şaşırtıcı olmaktadır. Çünkü toplum genelinde insanların hemen her konuya "her şeyin hayırlısı olsun" tarzı bir yaklaşım benimsemelerine alışıldığından, bu ifadenin çok daha yüksek düzeyde bir sonuç beklentisi bulunmaktaydı. Genel olarak otel çalışanlarının iyimserlik düzeylerinin 3,793 ortalama göstererek yüksek olduğu görülmektedir.



### 3.6.6. Yönetici Desteği Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 11’de yönetici desteği düzeyini ölçmek maksadıyla katılımcılara yöneltilen ifadelere ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

**Tablo 10. Yönetici Desteği Düzeyine İlişkin Bulgular**

		1	2	3	4	5	$\bar{X}$	s.s.
1.Yöneticilerim örgüte olan katkılarima değer verirler.	f	85	86	133	99	156	3,277	1,407
	%	15,2	15,4	23,8	17,7	27,9		
*2.Yöneticilerim gösterdiğim fazladan bir çabayı takdir etme hususunda kayıtsız kalmazlar.	f	95	103	134	91	136	3,125	1,409
	%	17,0	18,4	24,0	16,3	24,3		
*3.Yöneticilerim benim şikayetlerimi görmezden gelmezler.	f	91	85	125	84	174	3,295	1,454
	%	16,3	15,2	22,4	15,0	31,1		
4.Yöneticilerim benim iyiliğimi gerçekten düşünürler.	f	57	71	121	134	176	3,538	1,321
	%	10,2	12,7	21,6	24,0	31,5		
*5.Mümkün olan en iyi işi yapsam, yöneticilerim bunu fark ederler.	f	99	100	127	76	157	3,164	1,457
	%	17,7	17,9	22,7	13,6	28,1		
6.Yöneticilerim işteki genel mutluluğumu dikkate alırlar.	f	54	57	123	118	207	3,656	1,323
	%	9,7	10,2	22,0	21,1	37,0		
*7.Yöneticilerim bana az da olsa ilgi göstermezler.	f	120	107	122	89	121	2,971	1,441
	%	21,5	19,1	21,8	15,9	21,6		
8.Yöneticilerim işteki başarılarımdan gurur duyarlar.	f	48	73	110	117	211	3,661	1,325
	%	8,6	13,1	19,7	20,9	37,7		
<b>Yönetici desteği</b>							<b>3,335</b>	<b>0,799</b>

$\bar{X}=3,661$  ortalama ile en yüksek düzeyde olan ifade yöneticilerin, çalışanlarının başarıları ile gurur duymaları ifadesidir. Çalışanların işlerinde gösterdikleri başarıları karşısında yöneticilerinin onlarla gurur duyduklarını düşünme algıları yüksektir. Aynı şekilde yöneticilerinin, çalışanların işteki genel mutluluklarını dikkate aldıkları ifadesi de  $\bar{X}=3,656$  ortalama ile yüksek düzeyde çıkmıştır. Çalışanlar yöneticilerinin kendilerinin iyiliklerini gerçekten düşündükleri algısı da yüksek düzeyde ( $\bar{X}=3,538$ ) olduğu görülmüştür. Tüm bu sonuçların yüksek düzeyde çıkması çalışanlar iş ortamındaki huzuru, refahı ve yöneticileri ile ilişkilerinde önemlilik arz etmektedir. Aynı zamanda bu sonuçlar çalışanların yöneticileri tarafından değerlendirilecekleri endişesi ile ifadeleri işaretledikleri düşüncesinin de oluşmasına sebep olmaktadır.

Yöneticilerim örgüte olan katkılarima değer verirler ( $\bar{X}=3,277$ ), yöneticilerim gösterdiğim fazladan bir çabayı takdir etme hususunda kayıtsız kalmazlar ( $\bar{X}=3,125$ ), yöneticilerim benim şikayetlerimi görmezden gelmezler ( $\bar{X}=3,295$ ), mümkün olan en iyi işi

yapsam, yöneticilerim bunu fark ederler ( $\bar{X}=3,164$ ) ifadeleri orta düzeyde olduğu görülmektedir. Ölçeğin tamamındaki ifadelere nazaran yönetici desteği bölümündeki ifadelere cevapların biraz daha orta düzeylerde seyrettiği görülmektedir. Bunun sebeplerinden birinin, çalışanların yönetici desteği bölümündeki ifadelere verdikleri cevaplar ile kendilerinin değerlendirileceklerini düşünerek ifadelere tedirgin yaklaşım, daha temkinli yorumlamaları olabilir. En düşük ortalamanın  $\bar{X}=2,971$  yöneticilerim bana çok az da olsa ilgi göstermezler ifadesi olmuştur. Orta düzeyde çıkan yöneticilerim bana çok az da olsa ilgi göstermezler ifadesi ile yüksek düzeyde çıkan yöneticilerim işteki genel mutluluğumu dikkate alırlar, yöneticilerim işteki başarılarımdan gurur duyarlar ifadeleri ters düşmektedir. Çalışanlarına ilgi göstermeyen bir yöneticinin; çalışanlarının mutluluğu, refahı ve başarılarından da doğru bir şekilde ve zamanında bir bilgisi olmayacağından çalışanlarından gurur duyma ve onları dikkate alma düzeylerinin de düşük olacağı beklenmektedir.

Başında yıldız olan ifadeler ters kodlanmıştır. Ters kodlandığı için ifadeler değişikliğe uğramış ve örneğin, ters kodlanan ifadelerden biri olan “yöneticilerim benim şikayetlerimi görmezden gelirler” ifadesi “yöneticilerim benim şikayetlerimi görmezden gelmezler” şeklinde değiştirilip tabloya aktarılmış ve yorumlanmıştır. Bu şekilde yönetici desteği bölümünde ters kodlanan tüm ifadeler için (2., 3., 5., ve 7. ifadeler) bu değişiklik yapıp, tabloya öyle aktarılmıştır.

Genel olarak otel çalışanlarının yönetici desteği algıları 3,335 ortalama ile orta düzeyde çıkmıştır. Çalışanların yöneticileri tarafından orta düzeyde destek gördüklerini ve/veya yöneticilerinden gördükleri desteği orta düzeyde hissedip algıladıklarını söyleyebiliriz.

### **3.6.7. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Sonuçlar**

Bu kısımda çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi ve basit korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.



Tablo 11. Pozitif Psikolojik Sermaye İle Yönetici Desteği Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	$\bar{X}$	s.s.
1.İyimserlik	1					3,793	0,979
2.Dayanıklılık	,744**	1				3,887	0,902
3.Umut	,795**	,812**	1			3,89	0,914
4.Özyeterlilik	,742**	,804**	,849**	1		3,912	0,917
5.Yönetici Desteği	,374**	,362**	,392**	,335**	1	3,336	0,799

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Elde edilen sonuçlara göre ortalamaların geneline bakıldığında en yüksek ortalamanın pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutuna ( $\bar{X}=3,912$ ) ait olduğu, en düşük ortalamanın ise yönetici desteğine ( $\bar{X}=3,336$ ) ait olduğu görülmektedir. Yönetici desteğinin düşük düzeyde anlamlı, diğerlerinin yüksek düzeyde anlamlı çıkmış olması durumu çalışanların yönetici desteği ile ilgili kısımda daha kararsız veya çekingen davranmış olma ihtimali ile ilişkilendirilebilir. Değişkenler arasında korelasyona bakıldığında iyimserlik ile dayanıklılık boyutları arasında pozitif yönlü, anlamlı ve kuvvetli bir ilişkinin olduğu ( $r=0,744$ ); umut boyutunun, hem iyimserlik boyutu ( $r=0,795$ ) hem de dayanıklılık boyutu ( $r=0,812$ ) ile arasında pozitif yönlü, anlamlı ve kuvvetli bir ilişkinin olduğu; özyeterlilik boyutunun, iyimserlik boyutu ( $r=0,742$ ), dayanıklılık boyutu ( $r=0,804$ ) ve umut boyutu ( $r=0,849$ ) ile arasında pozitif yönlü, anlamlı ve kuvvetli bir ilişkinin olduğu; yönetici desteğinin ise her dört boyut ile arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir. H1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 12. Pozitif Psikolojik Sermayenin Umut Boyutu İle Yönetici Desteği Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi

Model 1	Umut				
	B	Std. Hata	$\beta$	t	Sig.
Sabit	2,393	,153	-	15,651	,000
Yönetici Desteği	,449	,045	,392	10,069	,000
R=,392	R <sup>2</sup> =,154	Durbin-Watson=1,317	F=101,389	p=,000	

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ve yönünün belirlenmesi (Kozak, 2015, s. 154) ve yönetici desteğinin, pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından biri olan umut boyutu üzerindeki etkisini görmek amacıyla yapılan basit regresyon analizinin

sonuçları tablo 13’de verilmiştir. Sonuçlara göre yönetici desteği ve umut boyutu arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Belirlilik katsayısı ( $R^2$ ) 0,154 olarak hesaplanmış olup, umut boyutundaki değişimlerin yaklaşık %15’inin yönetici desteğine bağlı olduğu söylenebilir. Standardize edilmiş beta katsayısı ( $\beta$ ) çerçevesinde yönetici desteğinin umut boyutuna katkısı incelendiğinde  $\beta=0,392$  olan beta katsayısı ile model 1’e pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısının olduğu görülmüştür. Yönetici desteğindeki bir birim artış, umut boyutunu 0,449 birim artıracaktır. H1a hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 13. Pozitif Psikolojik Sermayenin Özyeterlilik Boyutu İle Yönetici Desteği Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi**

Model 2	Özyeterlilik				
	B	Std. Hata	$\beta$	t	Sig.
Sabit	2,629	,157	-	16,735	,000
Yönetici Desteği	,385	,046	,335	8,401	,000
R=,335	R <sup>2</sup> =,112	Durbin-Watson=1,365	F=70,584	p=,000	

Tablo 14’deki sonuçlara göre yönetici desteği ve özyeterlilik boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,01$ ). Belirlilik katsayısı ( $R^2$ ) 0,112 olarak hesaplanmış olup, Özyeterlilik boyutundaki değişimlerin yaklaşık olarak %11,2’sinin yönetici desteğine bağlı olduğu söylenebilir. Standardize edilmiş beta katsayısına bakıldığında değer  $\beta=0,335$  olduğu ve bu durumun model 2’ye pozitif yönlü ve anlamlı bir katkı sağladığı görülmektedir. Yönetici desteğindeki bir birimlik artışın, özyeterlilik boyutunda 0,385 birim artıracığı görülmektedir. H1b hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 14. Pozitif Psikolojik Sermayenin Dayanıklılık Boyutu İle Yönetici Desteği Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi**

Model 3	Dayanıklılık				
	B	Std. Hata	$\beta$	t	Sig.
Sabit	2,525	,153	-	16,497	,000
Yönetici Desteği	,408	,045	,362	9,153	,000
R=,362	R <sup>2</sup> =,131	Durbin-Watson=1,434	F=83,780	p=,000	

Yapılan analiz sonucunda regresyon modeli 3’te yönetici desteği ile dayanıklılık boyutu üzerinde yaklaşık %13’ünü, 0,01 anlamlılık düzeyinde açıklamaktadır ( $R^2 =0,131/p<0,01$ ). Yani dayanıklılık boyutundaki değişimlerin yaklaşık %13’ünün yönetici desteğine bağlı olduğu söylenebilmektedir. Standardize edilmiş beta katsayısına bakıldığında değer  $\beta=0,362$  olduğu



ve bu durumun model 3'e pozitif yönlü ve anlamlı bir katkı sağladığı görülmektedir. Yönetici desteğindeki bir birim artış, dayanıklılık boyutunu 0,408 birim artıracaktır. H1c hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 15. Pozitif Psikolojik Sermayenin İyimserlik Boyutu İle Yönetici Desteği Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi**

Model 4	İyimserlik				
	B	Std. Hata	$\beta$	t	Sig.
Sabit	2,266	,165	-	13,724	,000
Yönetici Desteği	,458	,048	,374	9,512	,000
R=,374	R <sup>2</sup> =,140	Durbin-Watson=1,414	F=90,472	p=,000	

Yönetici desteği ve iyimserlik boyutu arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,01$ ). Belirlilik katsayısı ( $R^2$ ) 0,140 olarak hesaplanmış olup, iyimserlik boyutundaki değişimlerin yaklaşık %14'ünün yönetici desteğine bağlı olduğu söylenebilir. Standardize edilmiş beta katsayısı ( $\beta$ ) çerçevesinde yönetici desteğinin iyimserlik boyutuna katkısı incelendiğinde  $\beta=0,374$  olan beta katsayısı ile model 4'e pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısının olduğu görülmüştür. Yönetici desteğindeki bir birim artış, iyimserlik boyutunu 0,458 birim artıracaktır. H1d hipotezi desteklenmiştir.

### 3.6.8. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Pozitif Psikolojik Sermayelerine Ve Yönetici Desteğine İlişkin Algılama Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Bu bölümde, çalışmaya katılan katılımcıların demografik değişkenleriyle yönetici desteği ve pozitif psikolojik sermayelerini etkileyen faktörlere göre farklılaşma durumları ile ilgili t testi ve tek faktörlü Anova analizi ile beraberinde Duncan testi yapılmış olup, sonuçlar tablolar halinde sunulmaktadır.

**Tablo 16. Katılımcıların Pozitif Psikolojik Sermayelerini Ve Yönetici Desteği Algılarını Etkileyen Faktörlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s.s	s.d.	t	p
İyimserlik	Kadın	223	3,760	,945	520	-1,023	,307
	Erkek	299	3,847	,971			
Dayanıklılık	Kadın	223	3,896	,876	520	-,039	,969
	Erkek	299	3,899	,889			
Umut	Kadın	223	3,932	,821	520	,605	,553
	Erkek	299	3,885	,940			
Özyeterlilik	Kadın	223	3,910	,853	520	-,622	,534
	Erkek	299	3,958	,914			
Yönetici Desteği	Kadın	223	3,369	,832	520	,480	,632
	Erkek	299	3,334	,787			

Tablo 17’de sonuçları verilen t testi sonuçlarında  $p>0,05$ ’ten büyük olduğu için iyimserlik boyutunun, dayanıklılık boyutunun, umut boyutunun, özyeterlilik boyutunun ve yönetici desteğinin kadın ve erkek arasında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Bazı değerlerin eksi çıkmasının nedeni ise yapılan t testi sonuçlarında ikinci satırda çıkan sonuçların, birinci satırda çıkan sonuçlardan daha büyük çıkmasından kaynaklanmaktadır. 559 katılımcıya yöneltilen ankette, kimi ifadeler katılımcılar tarafından boş bırakıldığından tabloda 522 katılımcının cevabı görülmektedir.

**Tablo 17. Pozitif Psikolojik Sermaye Ve Yönetici Desteğinin Kadro Türüne Göre Karşılaştırılması**

	Kadro Türü	n	$\bar{X}$	s.s.	s.d.	t	p
İyimserlik	Daimi	161	3,855	,888	513	,738	,461
	Sezonluk	354	3,788	,992			
Dayanıklılık	Daimi	161	3,924	,794	513	,499	,618
	Sezonluk	354	3,882	,916			
Umut	Daimi	161	3,996	,810	513	1,669	,096
	Sezonluk	354	3,855	,926			
Özyeterlilik	Daimi	161	3,977	,876	513	,730	,466
	Sezonluk	354	3,915	,900			
Yönetici Desteği	Daimi	161	3,483	,785	513	2,406	,016
	Sezonluk	354	3,300	,807			



Kadro türleri için uygulanan t testi sonuçları tablo 18’de verilmektedir. Tabloda 0,05 anlamlılık düzeyinde iyimserlik boyutu, dayanıklılık boyutu, umut boyutu ve özyeterlilik boyutu anlamlı bir farklılaşma göstermemektedir. Yönetici desteğinin anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  küçük olduğu için kadro türü ile anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kadro türleri arasında en fazla farkın yönetici desteğinde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle kadro türünde daimi veya sezonluk olmanın çalışanların yöneticilerinde algıladıkları/gördükleri desteği daha çok etkilediği yorumlanabilir.

**Tablo 18. Pozitif Psikolojik Sermaye Ve Yönetici Desteğinin Yaşa Göre Karşılaştırılması**

	Yaş Aralığı	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Duncan
İyimserlik	a/ 18-25	161	3,698	1,024	4,170	,006	c-d
	b/ 26-33	171	3,679	,967			c-d
	c/ 34-41	122	3,985	,822			a-b
	d/ 42 ve üzeri	66	4,011	,927			a-b
Dayanıklılık	a/ 18-25	161	3,818	,958	2,915	,034	d
	b/ 26-33	171	3,809	,894			d
	c/ 34-41	122	4,008	,767			-
	d/ 42 ve üzeri	66	4,109	,839			a-b
Umut	a/ 18-25	161	3,776	,994	5,336	,001	c-d
	b/ 26-33	171	3,799	,884			c-d
	c/ 34-41	122	4,069	,766			a-b
	d/ 42 ve üzeri	66	4,169	,787			a-b
Özyeterlilik	a/ 18-25	161	3,842	,942	2,920	,034	d
	b/ 26-33	171	3,848	,900			d
	c/ 34-41	122	4,071	,834			-
	d/ 42 ve üzeri	66	4,106	,776			a-b
Yönetici Desteği	a/ 18-25	161	3,353	,818	1,387	,246	-
	b/ 26-33	171	3,272	,771			-
	c/ 34-41	122	3,403	,780			-
	d/ 42 ve üzeri	66	3,492	,894			-

İkiden fazla değişken sayısı ile aritmetik ortalama değerlerinin karşılaştırılarak ortalamaların belirli bir güven düzeyinde (%95, %99 gibi) birbirinden farklı ve anlamlı olup olmadığını (Kozak, 2015, s. 152; Ural ve Kılıç, 2006, s. 213) araştırmak amacıyla yapılan One-Way Anova testi sonuçları tablo 19’da verilmektedir. Tüm değişkenler için çıkan anlamlı bir farklılık olması durumu yani  $p < 0,05$  olması durumundan sonra; bu anlamlı farklılığın hangi

gruplar arasında olduğunu gösteren post-hoc testlerinden biri olan Duncan testi ile sonuçlar bulunmuştur.

Sonuçlar incelendiğinde çalışanların yönetici desteğinin ( $p=0,246>0,05$ ;  $F=1,387$ ) yaş grubu aralıklarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık yoktur. İyimserlik boyutunun ( $p=0,006<0,05$ ;  $F=4,170$ ), dayanıklılık boyutunun ( $p=0,034<0,05$ ;  $F=2,915$ ), umut boyutunun ( $p=0,001<0,05$ ;  $F=5,336$ ) ve özyeterlilik boyutunun ( $p=0,034<0,05$ ;  $F=2,920$ ) anlamlılık düzeyinde  $p<0,05$  olduğundan tüm boyutların yaş aralıklarına göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Çalışanların en fazla düzeyde iyimserlik algılarının olduğu yaş grubu aralığı 42 ve üzeri ( $\bar{X}=4,011$ ) olurken, iyimserlik bakımından en olumsuz yaş grubu aralığı 26-33 ( $\bar{X}=3,679$ ) olmuştur. Çalışanların yaşları arttıkça dayanıklılık düzeylerinde de artış görülmektedir. Bu sıralamanın sadece 26-33 ( $\bar{X}=3,809$ ) yaş grubu aralığında bozulduğu görülmektedir. Bir diğer sonuç ise çalışanların yaşları arttıkça, umut ve özyeterlilik düzeylerinin yükselmesi durumudur.

Her bir yaş aralığına verilen harfler, o yaş aralığını temsil etmekle beraber, 18-25 yaş aralığı için a; 26-33 yaş aralığı için b; 34-41 yaş aralığı için c, 42 ve üzeri yaş aralığı için ise d harfi verilmiştir. Her bir satırdaki yaş aralığının karşısında yazan harflerin (duncan kısmında) temsil ettikleri yaş aralıkları ile aralarında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarında ise iyimserlik boyutu için, 18-25 ve 26-33 ( $\bar{X}=3,698$  ve  $\bar{X}=3,679$ ) yaş aralıklarında çalışanlarla; 34-41 ve 42 ve üzeri ( $\bar{X}=3,985$  ve  $\bar{X}=4,011$ ) yaş aralığında çalışanların aralarında anlamlı bir farklılık vardır. Yani a ve b ile c ve d anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Dayanıklılık düzeylerinde; 34-41 b yaş aralığında çalışanlarda anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. a ile b'nin sadece d ile aralarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Umut boyutu için farklılaşma, 18-25 ve 26-33 yaş aralığında çalışanlar ile 34-41 ve 42 ve üzeri yaş aralığında çalışanlar arasında ortaya çıkmaktadır. Yönetici desteğinde herhangi bir farklılaşma bulunmamakla beraber son olarak çalışanların özyeterlilik düzeylerinde 18-25 ve 26-33 iki yaş aralığının her biri için 42 ve üzeri yaş aralığı ile farklılaştığı görülmektedir.

**Tablo 19. Pozitif Psikolojik Sermaye Ve Yönetici Desteğinin Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırılması**

Tablo 20'de gelir düzeyine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde; iyimserlik boyutunun ( $p=0,202$ ;  $F=1,607$ ), dayanıklılık boyutunun ( $p=0,111$ ;  $F=2,210$ ), umut boyutunun ( $p=0,090$ ;  $F=2,421$ ) ve özyeterlilik boyutunun ( $p=0,459$ ;  $F=0,781$ ) istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir. Yönetici desteğinde gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. En yüksek düzeyde yönetici desteği 2501 ve üzeri gelir düzeyine sahip



çalışanlar tarafından algılanırken, en düşük düzeyde 2021-2500 gelir düzeyi aralığında olduğu görülmektedir.

Duncan testi sonuçları incelendiğinde asgari ücretli çalışanlarda anlamlı bir farklılık görülmezken, gelir düzeyi 2021-2500 aralığında olanlarla gelir düzeyi 2501 ve üzeri olanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

	Gelir Düzeyi	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Duncan
İyimserlik	a/ Asgari ücret	302	3,865	,905	1,607	,202	-
	b/ 2021-2500	76	3,661	1,025			-
	c/ 2501 ve üzeri	54	3,763	,838			-
Dayanıklılık	a/ Asgari ücret	302	3,938	,846	2,210	,111	-
	b/ 2021-2500	76	3,715	,993			-
	c/ 2501 ve üzeri	54	3,803	,860			-
Umut	a/ Asgari ücret	302	3,928	,823	2,421	,090	-
	b/ 2021-2500	76	3,688	,906			-
	c/ 2501 ve üzeri	54	3,867	,925			-
Özyeterlilik	a/ Asgari ücret	302	3,926	,866	,781	,459	-
	b/ 2021-2500	76	3,793	1,003			-
	c/ 2501 ve üzeri	54	3,963	,896			-
Yönetici Desteği	a/ Asgari ücret	302	3,365	,743	3,220	,041	-
	b/ 2021-2500	76	3,151	,704			c
	c/ 2501 ve üzeri	54	3,458	,874			b

**Tablo 20. Pozitif Psikolojik Sermaye Ve Yönetici Desteğinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması**

Tablo 21’de görüldüğü üzere iyimserlik boyutu ( $p=0,246$ ;  $F=1,405$ ), dayanıklılık boyutu ( $p=0,924$ ;  $F=0,79$ ), umut boyutu ( $p=0,465$ ;  $F=0,766$ ) ve özyeterlilik boyutunun ( $p=0,233$ ;  $F=1,462$ ) eğitim düzeyine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılıkları yoktur. Yönetici desteği ( $p=0,018$ ;  $F=4,023$ ), eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Çalışanların en yüksek düzeyde yönetici desteğini önemseyenlerin lisans ve lisansüstü ( $\bar{X}=3,511$ ) eğitim düzeyinde çalışanlar olduğu, en düşük düzeyde ise ilk ve ortaöğretim ( $\bar{X}=3,222$ ) düzeyinde çalışanların olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça çalışanlar tarafından yönetici desteğini önemseme ve/veya algılama durumunun da arttığı dikkat çekmektedir.

Duncan testi sonuçlarında ise yönetici desteği konusunda ilk ve ortaöğretim düzeyinde çalışanlar ile lisans ve lisansüstü eğitim düzeyinde çalışanların farklılaştığı görülmektedir.

	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Duncan
İyimserlik	a/ İlk ve ortaöğretim	142	3,788	,939	1,405	,246	-
	b/ Lise	242	3,870	,893			-
	c/ Lisans ve Lisansüstü	114	3,690	1,098			-
Dayanıklılık	a/ İlk ve ortaöğretim	142	3,877	,832	0,79	,924	-
	b/ Lise	242	3,908	,877			-
	c/ Lisans ve Lisansüstü	114	3,917	,940			-
Umut	a/ İlk ve ortaöğretim	142	3,853	,884	0,766	,465	-
	b/ Lise	242	3,953	,857			-
	c/ Lisans ve Lisansüstü	114	3,856	,972			-
Özyeterlilik	a/ İlk ve ortaöğretim	142	3,858	,899	1,462	,233	-
	b/ Lise	242	3,994	,826			-
	c/ Lisans ve Lisansüstü	114	3,861	,968			-
Yönetici Desteği	a/ İlk ve ortaöğretim	142	3,222	,713	4,023	,018	c
	b/ Lise	242	3,350	,760			-
	c/ Lisans ve Lisansüstü	114	3,511	,995			a

Eğitim düzeyinde lisans ve lisansüstü iki ayrı ifade şeklinde ölçekte sunulan bu ifadeler, analiz aşamasında lisans ve lisansüstü şeklinde tek bir ifade altında birleştirilip o şekilde tablo haline getirilmiştir. Bunun yapılma sebebi lisansüstü eğitim düzeyine katılan katılımcı sayısının az olmasıdır.

**Tablo 21. Pozitif Psikolojik Sermaye Ve Yönetici Desteğinin Departmana Göre Karşılaştırılması**

	Departman	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Duncan
İyimserlik	a/ Ön büro	80	3,968	,817	2,353	,053	-
	b/ Kat hizmetleri	106	3,886	,887			-
	c/ Yiyecek İçecek	180	3,779	1,028			-
	d/ İnsan kaynakları Muhasebe	44	3,448	,987			-
	e/ Diğer	109	3,818	,965			-
Dayanıklılık	a/ Ön büro	80	3,995	,758	1,306	,267	-
	b/ Kat hizmetleri	106	3,920	,864			-



	c/ Yiyecek İçecek	180	3,827	,908			-
	Satış pazarlama d/ İnsan kaynakları Muhasebe	44	3,740	,937			-
	e/ Diğer	109	4,005	,897			-
<b>Umut</b>	a/ Ön büro	80	4,035	,784			-
	b/ Kat hizmetleri	106	3,923	,826			-
	c/ Yiyecek İçecek	180	3,852	,944			-
	Satış pazarlama d/ İnsan kaynakları Muhasebe	44	3,617	,942	2,103	,079	-
	e/ Diğer	109	4,000	,855			-
<b>Özyeterlilik</b>	a/ Ön büro	80	4,004	,774			d
	b/ Kat hizmetleri	106	3,838	,879			-
	c/ Yiyecek İçecek	180	3,977	,908			d
	Satış pazarlama d/ İnsan kaynakları Muhasebe	44	3,606	,969	2,687	,031	a-c-e
	e/ Diğer	109	4,065	,867			d
<b>Yönetici Desteği</b>	a/ Ön büro	80	3,685	,801			b-c-d-e
	b/ Kat hizmetleri	106	3,385	,814			a
	c/ Yiyecek İçecek	180	3,224	,775			a
	Satış pazarlama d/ İnsan kaynakları Muhasebe	44	3,215	,783	5,198	,000	a
	e/ Diğer	109	3,340	,758			a

Tablo 22’de sonuçlar incelendiğinde 0,05 anlamlılık düzeyine göre iyimserlik boyutu (p=0,053), dayanıklılık boyutu (p=0,267), umut boyutu (p=0,079) anlamlı bir farklılık göstermezken, özyeterlilik boyutunun (p=0,031; F=2,687) ve yönetici desteğinin (p=0,000; F=5,198) anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Özyeterlilik düzeyinin en yüksek görüldüğü departmanlar diğer grubunda olmakla beraber, en düşük ortalamanın 3,606 ortalama

ile büro ağırlıklı çalışan insan kaynakları-muhasebe-satış pazarlama grubuna ait olduğu görülmektedir. Yönetici desteğinde ise en yüksek ortalamaya ön büro ( $\bar{X}=3,685$ ) departmanı sahipken, en düşük ortalamaya insan kaynakları muhasebe satış pazarlama ( $\bar{X}=3,215$ ) grubuna ait departmanların sahip olduğu görülmektedir.

Duncan testi sonuçlarında ise özyeterlilik boyutunda; ön büro, yiyecek içecek ve diğer departmanının, satpat-ik-muh departmanı arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Yönetici desteğinde ise kat hizmetleri, yiyecek içecek, satpat-ik-muh ve diğer departmanı ile ön büro departmanı arasında farklılaşma olduğu görülmektedir.

Ölçekte satış pazarlama, insan kaynakları, muhasebe şeklinde 3 ayrı ifade olarak sunulan ifadeleri, satpat-ik-muh şeklinde tek bir ifade olacak şekilde birleştirilmiştir. Yine ölçekte animasyon departmanı ayrı bir ifade olarak sunulurken daha sonra animasyon seçeneğini, diğer departmanına ekleyerek tek bir ifade altında toplanmıştır. Bunun yapılma sebebi, analiz sonucunda çeşitli departmanlarda katılan katılımcı sayısının çok düşük seviyede kalmasıdır. Bu sebepten bazı departmanların analiz aşamasında birleştirilmesine gerek duyulmuştur.

**Tablo 22. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları**

Hipotez	Sonuç
H1: Yönetici desteği ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi.
H1a: Yönetici desteğinin, pozitif psikolojik sermayenin umut boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	Desteklendi.
H1b: Yönetici desteğinin pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H1c: Yönetici desteğinin, pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H1d: Yönetici desteğinin, pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklendi.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Mevcut çalışmada yönetici desteği ve pozitif psikolojik sermaye kavramlarının birbirleri ile ilişkisini ölçmek amaçlanmıştır. Çalışanların yöneticilerinden destek görüp/görmeme durumları, görülen desteğin çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini ne ölçüde etkilediği (arttırıp/azalttığı), yine yönetici desteği etkisi ile çalışanların pozitif psikolojik sermayenin alt



boyutları olan özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeylerinin nasıl değişim gösterdiği gibi soruları ölçmek amacıyla yapılan bu çalışmanın, analizler sonucunda elde edilen bulgularla birlikte hipotezleri çalışmanın sınırlılıkları ışığında tartışılmaktadır. Bu çalışmada belirlenen amaçlar ve araştırma modeli doğrultusunda 5 hipotez geliştirilmiştir.

*“H1: Yönetici desteği ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif bir ilişki vardır”* hipotezi desteklenmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda pozitif psikolojik sermaye ve yönetici desteği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Genel anlamda tüm boyutların birleşimi ile oluşan pozitif psikolojik sermaye ile yönetici desteği analizlerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. Boyutların birbirleri ile ilgili olan ilişkileri ise; iyimserlik boyutu ile dayanıklılık boyutu arasında pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu; umut boyutunun, hem iyimserlik boyutu hem de dayanıklılık boyutu ile arasında pozitif yönlü, anlamlı ve kuvvetli bir ilişki olduğu; özyeterlilik boyutunun ise, diğer üç boyut ile yani umut boyutu, dayanıklılık boyutu ve iyimserlik boyutu ile arasında anlamlı, pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğu yapılan analizler sonucu görülmektedir. Yönetici desteği ile pozitif psikolojik sermayenin dört boyutu (özyeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik) arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yapılan bir çalışmada yöneticileri tarafından destek gören çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve performanslarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu belirtilmektedir (Paterson, Luthans ve Jeung, 2013, 442). Mevcut çalışmada da yönetici desteğinin, pozitif psikolojik sermaye üzerine pozitif yönlü bir etki yaptığı sonucuna ulaşılması durumu diğer çalışmayla paralellik göstermektedir. Yönetici desteği konusunda ölçek sonuçlarında genel olarak çıkan ortalama ve zayıf sonuçların sebebinin, çalışanların yöneticileri tarafından değerlendirileceği veya bir şekilde geri dönüş sağlanacağını düşünmelerinden ötürü ifadelerle biraz gergin ve endişeli bir şekilde yaklaşmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ülkemizde maalesef ki çalışan bireylerin yönetici veya örgütleri ile ilgili bir düşüncelerini, önerilerini, eleştirilerini vs. belirtmeleri bazı sebeplerden çok mümkün olmamaktadır. Bu üzücü durum, yönetici veya örgüt desteği ile ilgili yapılan çalışmalardaki sonuçları etkilemelerini haliyle mümkün kılmaktadır.

Pozitif psikolojik sermayenin; çalışanların performans iyileştirmesi ve performanslarını pozitif yönde etkilediği (Çöp ve Kızanıklı, 2017, s. 273; Erkuş ve Fındıklı Afacan, 2013, s. 314; Luthans vd., 2010, s. 60; Luthans, Avey, Clapp-Smith, vd., 2008, s. 824; Luthans, Avolio, vd., 2007, s. 566; Luthans, Norman, vd., 2008, s. 227; Walumbwa vd., 2011, s. 18), sinizmi engellemek ve örgütlerde olumlu değişime teşvik etmek için potansiyel insan kaynakları yönetimi stratejisi olduğu (Avey vd., 2008, s. 65) ayrıca pozitif psikolojik sermayenin çalışanların iş tatminine pozitif etki ettiği (Akçay, 2012, s. 136; Judge ve Watanabe, 1993, s.

946; Jung ve Yoon, 2015, s. 1147; Öztürk vd., 2018, s. 1366; Tetik vd., 2018, s. 306; Zeynel, 2018, s. 479) yapılan bazı çalışmalarla gösterilmektedir. Yapılan bir çalışmada pozitif psikolojik sermayenin tavizci ve ikiyüzlü davranma, karşılıklı çıkar gözetme politik davranışlarını negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte olup, pozitif psikolojik sermayesi yüksek bireylerin hedeflerine ulaşmak için bahsi geçen bu davranışlara ihtiyaç duymayacağı öne sürülmektedir (Özen Kutanis ve Oruç, 2015, s. 51). Pozitif psikolojik sermayenin sektörler arasında çetin bir rekabetin olduğu örgütlere yatırım getirisi ve rekabet avantajı sağlayabildiği yapılan çalışmada görülmektedir (Luthans vd., 2005a, s. 253). Pozitif psikolojik sermayenin gerek bireysel düzeyde gerekse örgütsel düzeyde bu kadar getirisi olan bir kavram olması onun önemini kısmen de olsa ortaya koymaktadır.

*“H1a: Yönetici desteğinin, pozitif psikolojik sermayenin umut boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır”* şeklindeki hipotez desteklenmektedir. Sonuçlara göre yönetici desteği ve umut boyutu arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yönetici desteğinin umut boyutuna, pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısı olduğu görülmektedir. Yönetici desteğinde artış olması durumunda, umut boyutunda artış göstereceği beklenmektedir. Pozitif psikolojik sermaye boyutlarından olan umut boyutunun, çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu yönünde yapılan çalışmalarda ampirik bulgular sunulmuştur (Aydoğan ve Uğurlu Kaya, 2015, s. 83; Luthans vd., 2005b, s. 263; Öğüt ve Kaplan, 2015, s. 96; Polatçı, 2014, s. 122). Bu çalışmalara dayanarak artan umut düzeyinin çalışanların performanslarını da olumlu yönde etkileyip artıracığı beklendiğinden, çalışanların umut düzeyini yüksek tutmak önemlidir. Bu çalışmadaki sonuca göre eğer çalışanlar yöneticilerinden destek görürlerse umut düzeylerinin artış göstereceği ve bu durumun da iş performanslarına yansıtacağı beklenen sonuçlar arasındadır. Yazında geçen Levinson (1965) kişileştirme kavramına ve yönetici desteği ile örgütsel desteğin aynı psikometrik özelliklere sahip olmaları durumuna istinaden (Eisenberger vd., 2002, s. 567; Göktepe, 2016, s. 21; Kurt, 2013, s. 34), çalışanların yöneticilerinin eylemlerini örgütlerinin eylemi olarak değerlendirmeleri durumundan, çalışanların örgütsel destek görmeleri durumunda yöneticilerinden de destek gördükleri anlamı çıkarılabilir. Ayrıca yapılan kimi çalışmalarda yönetici desteği ile örgütsel destek arasında olumlu bir ilişki olduğu da gösterilmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Shanock ve Eisenberger, 2006). Yapılan bir çalışmada umut boyutu ile örgütsel destek arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu, örgütsel desteğin çalışanların umut düzeyini arttırdığı görülmüştür (Cömert ve Yürür, 2017, s. 29). Bu durumda örgütsel desteğin de tıpkı yönetici desteği gibi çalışanların performanslarını artırıcı etki yaptığı, her iki desteğin görülmesinin de çalışanların umut düzeyini yükselttiği görülmektedir.



*“H1b: Yönetici desteğinin pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır”* hipotezi desteklenmektedir. Sonuçlara göre yönetici desteği ve özyeterlilik boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yönetici desteğinin, özyeterlilik boyutuna pozitif yönlü ve anlamlı bir katkı sağladığı görülmektedir. Yönetici desteğinde artış olması durumunda, özyeterlilik boyutunun da artış göstermesi beklenmektedir. Yöneticilerinden destek gören çalışanların, performanslarının da artması beklenen bir durumdur (Shanock ve Eisenberger, 2006, s. 693). Bu çalışmada da yönetici desteğinin, pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından biri olan özyeterlilik üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Özyeterlilik düzeyi artan çalışanların da performanslarında artış olacağı yapılan çalışmalara istinaden beklenmektedir (Aydoğan ve Uğurlu Kaya, 2015, s. 83; Bandura, 1982, s. 122; Judge ve Bono, 2001, s. 85; Öğüt ve Kaplan, 2015, s. 95; Stajkovic ve Luthans, 2003, s. 131; Stajkovic ve Luthans, 1998, s. 241). Yapılan bir çalışmada yazındaki sonuçlarla çakışan sadece bir çalışmaya denk gelinmiştir ki bu çalışmada özyeterlilik boyutunun performans üzerinde anlamlı bir etki göstermediği görülmektedir (Polatçı, 2014, s. 122).

*“H1c: Yönetici desteğinin, pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır”* araştırmaı desteklenmektedir. Sonuçlara göre yönetici desteği ve dayanıklılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yönetici desteğinin dayanıklılık boyutuna pozitif yönlü ve anlamlı bir katkı sağladığı görülmektedir. Yönetici desteğinin artış göstermesi durumunda, dayanıklılık boyutunun da artış göstermesi beklenmektedir. Önemli stres ya da travma kaynaklarını etkin bir şekilde yönetme ve adapte etme süreci (Windle, 2011, s. 1) ve olumsuz olayların üstesinden gelme konusunda da güçlenme kapasitesi (Luthans ve Youssef, 2004, s. 154). olan dayanıklılığın düzeyinin artması durumunda çalışanların performansında da artış sağlayacağı beklenmekte olup, dayanıklılığın artması ile performans artışının pozitif ve anlamlı olması ile ilgili çalışmalarla yazında karşılaşmıştır (Aydoğan ve Uğurlu Kaya, 2015, s. 83; Luthans vd., 2005b, s. 263; Polatçı, 2014, s. 122).

*“H1d: Yönetici desteğinin, pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır”* hipotezi desteklenmektedir. Yönetici desteği ve iyimserlik boyutu arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yönetici desteğinin iyimserlik boyutuna pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısının olduğu görülmüştür. Yönetici desteğinde olacak artışın, iyimserlik boyutu için de artış sağlayacağı beklenmektedir. Bir çalışmada pozitif psikolojik sermaye boyutlarından biri olan iyimserlik boyutunun çalışanın performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir (Yaşın, 2016, s. 127). Ayrıca iyimserlik

boyutunun çalışan performansı üzerinde pozitif bir şekilde ilişkili olduğu yönünde ampirik bulgular bulunmaktadır (Luthans vd., 2005b, s. 263). Aynı zamanda yazında iyimserlik boyutunun performans üzerinde anlamlı etki göstermediği de görülmüştür fakat bu durumun örneklem grubunun polis teşkilatı gibi zor koşullar altında çalışanlar olmasından kaynaklı olduğu tahmin edilmektedir (Polatçı, 2014, s. 122). Benzer bir çalışmada daha iyimserlik boyutunun çalışan performansı ile negatif yönlü ve anlamsız bir ilişki olduğu görülmüştür ki bu çalışmada Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birliği'nde çalışanlar üzerine yapılmıştır (Aydoğan ve Uğurlu Kaya, 2015, s. 83). Belki de pozitif psikolojik sermaye boyutlarından biri olan iyimserliğin, Türkiye örneklemelerindeki çalışmalarda çok etkili olmayabileceği sonuçlarıyla karşılaşılmamasının kültürel ve iş yaşamı düzeninden kaynaklı olabileceği şeklinde çeşitli unsurları düşünülmesine yol açmaktadır. Tabi bu durumu çok kısıtlı sayıda çalışmayla yorumlamak yanlış olabilir. Bu konu belki ileri tarihlerde yapılacak çalışmalarla çok daha detaylı bir şekilde irdelenebilir. Tüm bu sonuçlardan yola çıkarak, çalışanların iyimserlik düzeylerinin artması ile performanslarında da artış olabileceğini beklemek hem doğru hem hatalı olabilmektedir. Görülmektedir ki uluslararası çalışmalarda iyimserlik gerek davranış değişikliği gerekse düşünce değişikliği için bireyleri harekete geçirirken, Türkiye örneklemelerinde iyimserliğin bireyler üzerinde fazla etkisi olmadığı hatta neredeyse hiç etkisi olmadığı yorumunu yapmak sanırım yanlış olmaz. Bu ilgi çekici farkın ülkelerin ve bireylerin; sosyo ekonomik durumlarıyla, kültürel özellikleriyle, bakış açılarıyla, psikolojik durumlarıyla, toplum yapısıyla, gelenek ve görenekleriyle vb. birçok özelliklerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Pozitif psikolojik sermayenin de en az ekonomik sermaye, insan sermayesi kadar ön planda olup, önemsenmesi mutlu ve sağlıklı çalışanların olması için önemli bir hal almaktadır. Seligman ve arkadaşlarının yaptıkları pozitif psikoloji çalışmaları ile bireylerin daha mutlu hissetmelerine, daha üretken olmalarına, yeteneklerinin artırılmasına, bireylerin daha gerçekçi olmalarına ve hayatı tüm bireyler için daha tatmin edici hale getirilmesine yardımcı olmuşlardır (Seligman vd., 2005, s. 421). Sağlıklı bireylerin fiziksel, zihinsel ve manevi açıdan bir bütün halinde daha iyi olabilmeleri ve kendi potansiyellerini ortaya çıkarabilmeleri için pozitif psikoloji yaklaşımına ihtiyaç olduğu vurgulanmıştır (Luthans, Youssef, vd., 2007, s. 9). Fredrickson ve Branigan (2005) olumlu duyguların bireylerin zihniyetlerini değiştirdiğini belirterek, yaptıkları bir çalışmada olumlu duygular yaşayan bireylerin, yine aynı bireylerin belirli bir duygu yaşamadıkları durumdan daha geniş bir ilgi alanı sergilediklerini ortaya koymuşlardır ayrıca bireylerin anlık algılama ve düşünme biçimlerini genişletme becerisini etkilediği görülmüştür (Fredrickson ve Branigan, 2005, ss. 325-326). Olumlu duyguların



bireylerin bedensel sistemlerini de değiştirdiği yapılan kimi çalışmalarla gösterilmektedir (Davidson vd., 2003, s. 569; Fredrickson ve Losada, 2005, s. 679; Kabat-Zinn vd., 1992, s. 936). Yapılan tüm bu çalışmalar daha iyi daha pozitif olabilmenin ve böylece daha verimli, yaratıcı kalabilmenin nn amaya çalışmaktadır. Tüm dünyada pozitifliğe, pozitif dşnebilmeye, olaylara ve bireylere yaklaşımlarda bakış açılarını daha pozitif bir hale getirmeye çalışan çok fazla sayıda çalışma ve birey bulunmaktadır. Artık gerek iş dünyası olsun gerekse bireylerin sosyal yaşamı, özel hayatları olsun pozitif düşünebilmenin önemli ve yaygınlaşan bir durum olduğu görülmektedir. Ayrıca pozitif düşünmenin bireylere hem fiziksel hem psikolojik hem de zihinsel anlamda olumlu geri dönüşleri olduğu da yine yukarıda bahsi geçen çalışmalarla gösterilmektedir. Bu kadar artısı olan bir kavrama uzak kalmayıp, çalışan bireylerin psikolojik sermayelerine de yatırım yapmak için gerek yöneticilere olsun gerekse örgüte olsun büyük iş düşmektedir. Daha bilinçli, farkındalığı yüksek, daha mutlu, verimli, sağlıklı, iyi iletişim becerilerine sahip, özgüvenli, dirayetli vb. zellikleri bünyesinde barındırabilen güçlü bireylere hem iş dünyasında hem de ülkemizde ihtiyaç bulunmakta. Bireylere ve onların pozitif psikolojik sermayelerine yatırım yapmanın; önce bireysel düzeyde bireye ve ailesine, ardından örgüt düzeyinde işindeki verimliliği ve üretkenliği ile beraber iş arkadaşlarına, devamında ise sosyal hayatlarına yansıyorak daha çok bireye pozitif anlamda geri dönerek katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Yapılan analizler sonucu araştırma sorularının cevapları şu şekildedir:

- Pozitif psikolojik sermayenin umut boyutu, zyeterlilik boyutu, dayanıklılık boyutu ve iyimserlik boyutunun kadın ve erkek arasında cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı yapılan analizler sonucunda görülmüştür.
- Umut boyutu, zyeterlilik boyutu, dayanıklılık boyutu ve iyimserlik boyutu kadro türüne göre anlamlı bir farklılaşma göstermemektedir.
- Umut boyutu, zyeterlilik boyutu, dayanıklılık boyutu ve iyimserlik boyutunun yaşa göre anlamlı farklılaştığı görülmektedir. Çalışanların en fazla düzeyde iyimserlik algılarının olduğu yaş grubu aralığı 42 ve üzeri olurken, iyimserlik bakımından en olumsuz yaş grubu aralığı 26-33 olmuştur. Çalışanların yaşları arttıķa dayanıklılık düzeylerinde de artış görülmektedir. Bu sıralamanın sadece 26-33 yaş grubu aralığında bozulduğu görülmektedir. Bir diğer sonuç ise çalışanların yaşları arttıķa, umut ve zyeterlilik düzeylerinin yükselmesi durumudur. Yapılan oklu karşılaştırma testi sonuçlarında ise iyimserlik boyutu için, 18-25 ve 26-33 yaş aralıklarında çalışanlarla; 34-41 ve 42 ve üzeri yaş aralığında çalışanların aralarında anlamlı bir farklılık vardır. Dayanıklılık

düzeylerinde; 34-41 yaş aralığında çalışanlarda anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. 18-25 ile 26-33 yaş aralığında çalışanların dayanıklılık düzeyi sadece 42 ve üzeri yaş aralığı ile anlamlı farklılaşmaktadır. Umut boyutu için farklılaşma, 18-25 ve 26-33 yaş aralığında çalışanlar ile 34-41 ve 42 ve üzeri yaş aralığında çalışanlar arasında ortaya çıkmaktadır. Yönetici desteğinde herhangi bir farklılaşma bulunmamakla beraber son olarak çalışanların özyeterlilik düzeylerinde 18-25 ve 26-33 iki yaş aralığının her biri için 42 ve üzeri yaş aralığı ile farklılaştığı görülmektedir.

- Umut boyutu, özyeterlilik boyutu, dayanıklılık boyutu ve iyimserlik boyutunda gelir durumuna göre anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.
- Umut boyutu, özyeterlilik boyutu, dayanıklılık boyutu ve iyimserlik boyutlarında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir.
- Umut boyutu, dayanıklılık boyutu ve iyimserlik boyutları departmana göre anlamlı farklılaşma göstermemektedir. Sadece özyeterlilik boyutunda anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Özyeterlilik düzeyinin en yüksek görüldüğü departmanlar diğer grubunda olmakla beraber, en düşük ortalamanın büro ağırlıklı çalışan insankaynakları-muhasebe-satışpazarlama grubuna ait olduğu görülmektedir. Duncan testi sonuçlarında ise özyeterlilik boyutunda; ön büro, yiyecek içecek ve diğer departmanının, satışpazarlama-insankaynakları-muhasebe departmanı ile arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir.

Genel olarak çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, bütün hipotezlerin desteklendiği görülmüştür. Bu çalışmadaki amaçlardan biri yönetici desteğinin pozitif psikolojik sermaye ile ilişkisini ölçmek idi, bu amaç gerçekleştirildi. Yönetici desteği ve pozitif psikolojik sermaye arasında zayıf ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. Devamında çalışanların yöneticilerinden destek görüp/görmeme durumları merak edildi ve sonucunda çalışanların yöneticilerinden destek gördükleri, bu görülen desteğin çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini düşük düzeyde zayıf bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Amaçlardan bir diğeri çalışanların yönetici desteklerine göre pozitif psikolojik sermayelerinin her bir alt boyutu için nasıl bir değişim gösterdiği merak edilmiş olup, bu amaç doğrultusunda yapılan analiz sonuçlarında yine her bir alt boyut için düşük düzeyde ilişki görülmektedir sonucuna ulaşılmıştır. Belirlenen amaçlar gerçekleştirilmiş olup, 5 hipotezin hepsi desteklenmiştir.

Çalışmadaki değişkenlerden biri olan yönetici desteği kavramı ile ilgili, anket yöntemi yerine nitel bir çalışma yapıp, çalışanlarla yüzyüze görüşerek daha doğru, tarafsız sonuçlara ulaşılabileceği düşünüldüğünden ileride yapılacak çalışmalara önerilmektedir. Birebir



görüşmede daha samimi ve içten olacakları tahmin edildiğinden daha dürüst cevaplar toplanıp daha tarafsız sonuçlara ulaşılabilmektedir. Aynı durum farklı sebeplerden pozitif psikolojik sermaye kavramı için de geçerli olup, sonraki çalışmalarda nitel yöntemin tercih edilmesi ve karşılıklı görüşme ile yapılması önerilmektedir. Buna sebep olarak pozitif psikolojik sermayenin, bireylerin dönem dönem değişen duygudurumları, yine dönemden döneme değişiklik gösterebilecek olan özyeterlilik, dayanıklılık, umut ve iyimserlik durumları vb. gösterilebilir. Ayrıca ölçekler genelde uluslararası çalışmalardan Türkçe'ye çevrildiği için kültürel farklılıklar gibi etkenler devreye girebilmektedir. Haliyle araştırmacı tarafından yöneltilecek ifadelerin hem katılımcılara daha açık ve net anlatılıp anlaması için hem de katılımcıların tepkileri ölçülerek verdiği cevapların daha doğru olacağı tahmin edilmektedir. Bir diğer öneri pozitif psikolojik sermaye ölçümünde bir ölçek geliştirilmesidir, çünkü her ülkenin dinamikleri, kültürü vb. farklıdır. Çeviri ölçekler bazen çalışma yapılacak ülkede farklı bir şekilde veya yanlış anlaşılmalara değişime uğrayabilmektedir. Bir başka öneri, pozitif psikolojik sermaye bireylerin yaş, medeni hal, unvan, gelir durumu gibi birçok farklı özelliklere göre farklılaşabilmektedir, bu sebepten pozitif psikolojik sermaye ile ilgili çalışmalarda bu durumun göz ardı edilmemesi bir artı olabilir. Yönetici desteği ile ilgili çalışmalarda, çalışanların yöneticilerinden çekinip, tedirgin olmayacağı bir ortamda anket uygulaması yapılması yapılabilir. Çalışanların ifadeleri işaretlerken aklındaki düşünce ile işaretledikleri arasında böylece daha şeffaf bir sonuç elde edileceği umulmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Adiloğulları, İ., Görgülü, R., & Ulucan, H. (2017). Algılanan Yönetici Desteğinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Profesyonel Futbolcular Örneği. *Uluslararası Spor Egzersiz ve Antrenman Bilimi Dergisi*, 3(4), 188-198. <https://doi.org/10.18826/useeabd.333895>
- Ahmed, U., Majid, A., Al-Aali, L., & Mozammel, S. (2018). Can Meaningful Work Really Moderate The Relationship Between Supervisor Support, Coworker Support And Work Engagement? *Management Science Letters*, 9(2), 229-242.
- Akan, V. (1990). Çağdaş Sosyolojide Bir Kuram: Sosyal Alışveriş. *Eğitim ve Bilim*, 14(76). Geliş tarihi gönderen <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5986>
- Akçay, V. H. (2012). Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18.
- Aksoy, C. (2017). Çalışanlarda Adalet Ve Yönetici Desteği Algısının Güven Oluşumundaki Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Journal of Aviation*, 1(1), 8-17. <https://doi.org/10.30518/jav.323786>
- Aksoy, C., & Arslan, V. (2016). Çalışan-Yönetici İlişkisi Bağlamında Önemli Bir Paradigma: Yönetici Desteği. *International Journal of Social Academia*, 1(1), 56-67.
- Alarcon, G. M., Bowling, N. A., & Khazon, S. (2013). Great Expectations: A Meta-Analytic Examination Of Optimism And Hope. *Personality and Individual Differences*, 54(7), 821-827. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.12.004>
- Alex Linley, P., Joseph, S., Harrington, S., & Wood, A. M. (2006). Positive Psychology: Past, Present, And (Possible) Future. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 3-16. <https://doi.org/10.1080/17439760500372796>
- Alpar, R. (2011). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler* (3.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Arslantaş, H. İ., Şahin, G., & Tösten, R. (2017). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerinin Tükenmişliğe Etkisi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 726-744. <https://doi.org/10.23891/efdyyu.2017.28>



- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological Capital: A Positive Resource For Combating Employee Stress And Turnover. *Human Resource Management, 48*(5), 677-693. <https://doi.org/10.1002/hrm.20294>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science, 44*(1), 48-70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Aydoğan, E., & Uğurlu Kaya, A. (2015). Pozitif Psikolojik Sermaye ile Bireysel Performans İlişkisi: Türkiye Tarım Kredil Kooperatifi Merkez Birliği Örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The Effects Of Perceived Co-Worker İnvolve-ment And Supervisor Support On Service Provider Role Stress, Performance And Job Satisfaction. *Journal of Retailing, 72*(1), 57-75. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90005-6](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90005-6)
- Ballantine, K., Nunns, C. G., & Brown, S. (1992). Development of the Goal Setting Support Scale GSSS: Subordinate Assessment of Supervisory Support in the Goal-Setting Process. *South African Journal of Psychology, 22*(4), 208-214. <https://doi.org/10.1177/008124639202200404>
- Baloyi, S., Waveren, C. C. van, & Chan, K.-Y. (2014). The Role Of Supervisor Support In Predicting Employee Job Satisfaction From Their Perception Of The Performance Management System: A Test Of Competing Models In Engineering Environments. *The South African Journal of Industrial Engineering, 25*(1), 85-95. <https://doi.org/10.7166/25-1-739>
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism İn Human Agency. *American Psychologist, 37*(2), 122-147. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Bandura, A. (1994). Self-Efficacy. İçinde *Encyclopedia of Human Behavior* (C. 1-4, ss. 71-81). New York: New York: Academic Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy in Changing Societies*. Cambridge University Press.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul. 124-131
- Basim, H. N., & Samanci, S. (2018). Akademisyenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal, 9*(2). <https://doi.org/10.20409/berj.2018.110>

- Bhanthumnavin, D. (2000). Importance of Supervisory Social Support and its Implications for HRD in Thailand. *Psychology and Developing Societies*, 12(2), 155-166. <https://doi.org/10.1177/097133360001200203>
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1051>
- Bitmiş, M. G. (2015). The Impact of Perceived Organizational Support on Positive Psychological Capacities: A Study of Nurses. *Journal of Business Research - Turk*, 7(1), 236-236. <https://doi.org/10.20491/isader.2015115760>
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Bolte, A., Goschke, T., & Kuhl, J. (2003). Emotion and Intuition: Effects of Positive and Negative Mood on Implicit Judgments of Semantic Coherence. *Psychological Science*, 14(5), 416-421. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.01456>
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, Trauma, And Human Resilience: Have We Underestimated The Human Capacity To Thrive After Extremely Aversive Events? *The American Psychologist*, 59(1), 20-28. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20>
- Bonanno, G. A., Papa, A., & O'Neill, K. (2001). Loss and Human Resilience. *Applied and Preventive Psychology*, 10(3), 193-206. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(01\)80014-7](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(01)80014-7)
- Bonanno, G. A., Rennie, C., & Dekel, S. (2005). Self-Enhancement Among High-Exposure Survivors Of The September 11th Terrorist Attack: Resilience Or Social Maladjustment? *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(6), 984-998. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.6.984>
- Burger, J. M., Horita, M., Kinoshita, L., Roberts, K., & Vera, C. (1997). Effects on Time on the Norm of Reciprocity. *Basic and Applied Social Psychology*, 19(1), 91-100. [https://doi.org/10.1207/s15324834basp1901\\_7](https://doi.org/10.1207/s15324834basp1901_7)
- Burke, M. J., Borucki, C. C., & Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing Psychological Climate In A Retail Service Environment: A Multiple-Stakeholder Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 717-729. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.5.717>



- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived Organizational Support And Performance: Relationships Across Levels Of Organizational Cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72. <https://doi.org/10.1108/02683940810849666>
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Foundations Of Positive Organizational Scholarship. İçinde *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler Publishers.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which? *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 119-124. <https://doi.org/10.3200/SOCP.149.1.119-124>
- Cobb, S. (1976). Social Support as a Moderator of Life Stress: *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-314. <https://doi.org/10.1097/00006842-197609000-00003>
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, Social Support, And The Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development Of A New Resilience Scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76-82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
- Cook, K. S., & Rice, E. (2003). Social Exchange Theory. İçinde *Handbook of Social Psychology* (ss. 53-76). [http://dx.doi.org/10.1007/0-387-36921-X\\_3](http://dx.doi.org/10.1007/0-387-36921-X_3)
- Cömert, Y., & Yürür, S. (2017). Pozitif Psikolojik Sermayenin Bir Belirleyicisi Olarak Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü. *İşletme Ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(3), 17-34-34.
- Çalışkan, A., & Pekkan, N. Ü. (2017). Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1), 17-33. <https://doi.org/10.18394/iid.303183>
- Çankaya, İ. (1996). Takas Kuramının Okul Yönetimince Uygulanması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(8), 539-546.
- Çetin, F. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 17.

- Çöp, S., & Kızanıklı, M. (2017). Otel İşletmesi Çalışanlarında Pozitif Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Algısı Arasındaki İlişki (The Relationship Between Positive Psychological Capital and Job Performance Perception on Hotel Employees). *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 3(5), 268-287. <https://doi.org/10.21325/jotags.2017.94>
- Danner, D. D., Snowdon, D. A., & Friesen, W. V. (2001). Positive Emotions In Early Life And Longevity: Findings From The Nun Study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(5), 804-813. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.80.5.804>
- Davidson, R. J., Kabat-Zinn, J., Schumacher, J., Rosenkranz, M., Muller, D., Santorelli, S. F., ... Sheridan, J. F. (2003). Alterations In Brain And Immune Function Produced By Mindfulness Meditation. *Psychosomatic Medicine*, 65(4), 564-570.
- Debra L. Nelson, & Cary Cooper. (2007). Positive Organizational Behaviour. *Psychological Studies*, 54, 77-79. <https://doi.org/10.1007/s12646-009-0009-2>
- Demir, S., & Töremen, F. (2016). Sahip Oldukları Psikolojik Sermayenin Öğretmenlerin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi / The Effects of Psychological Capital on Teachers' Intentions to Leave. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(34), 0-0.
- Durham, C. C., Knight, D., & Locke, E. A. (1997). Effects of Leader Role, Team-Set Goal Difficulty, Efficacy, and Tactics on Team Effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(2), 203-231. <https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2739>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation Of Perceived Organizational Support. *The Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, Robert, Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, Robert, Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions To Perceived Organizational Support And Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.3.565>



- Envick, B. R. (2005). Beyond Human And Social Capital: The Importance Of Positive Psychological Capital For Entrepreneurial Success. *The Entrepreneurial Executive*, 10, 41-52.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* (12. bs). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erikson, E. (1959). Erikson's Stages Of The Life Cycle. İçinde *ResearchGate* (ss. 599-603). [http://dx.doi.org/10.1007/978-0-387-79061-9\\_1024](http://dx.doi.org/10.1007/978-0-387-79061-9_1024)
- Erkmen, T., & Esen, E. (2012). Psikolojik Sermaye Konusunda 2003-2011 Yıllarında Yapılan Çalışmaların Kategorik Olarak İncelenmesi/ Categorical Investigation Of Researches In Psychological Capital Between 2003-2011 Years. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 89-103.
- Erkoç, İ. Ç. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Erkuş, A., & Fındıklı Afacan, M. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 18.
- Eroğlu, Ş. G. (2018). Algılanan Yönetici Desteği ile İşyerinde Yaşanan Yalnızlık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma - A Research On Relationship Between Perceived Supervisor Support and Workplace Loneliness. *Journal of Business Management and Economic Research*, 2(1), 1-13. <https://doi.org/10.29226/TR1001.2018.9>
- F. Scheier, M., & Carver, C. (1985). Optimism, Coping, And Health: Assessment And Implications Of Generalized Outcome Expectancies. *Health psychology: official journal of the Division of Health Psychology, American Psychological Association*, 4, 219-247. <https://doi.org/10.1037//0278-6133.4.3.219>
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological Resilience: A Review And Critique Of Definitions, Concepts, And Theory. *European Psychologist*, 18, 12-23. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000124>
- Florkowski, G. W., & Fogel, D. S. (1999). Expatriate adjustment and commitment: the role of host-unit treatment. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 783-807. <https://doi.org/10.1080/095851999340152>

- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive Emotions Broaden the Scope of Attention and Thought-Action Repertoires. *Cognition & Emotion*, 19(3), 313-332. <https://doi.org/10.1080/02699930441000238>
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *The American psychologist*, 60(7), 678-686. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.7.678>
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (And Why) is Positive Psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103>
- Garip, F. (2013). *Performans Değerlendirmenin Yeterliliği Algısının Çalışmaya Tutkunluk İle İlişkisinde Yönetici Desteğinin Şartlı Değişken Rolü* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Gillham, J. E., & Seligman, M. E. P. (1999). Footsteps On The Road To A Positive Psychology. *Behaviour Research and Therapy*, 37 Suppl 1, S163-173.
- Giray, D. M. (2013). İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici Ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(3). Geliş tarihi gönderen <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/235281>
- Goldsmith, A., Darity, W., & Veum, J. (1998). Race, Cognitive Skills, Psychological Capital, and Wages. *The Review of Black Political Economy*, 26, 9-21. <https://doi.org/10.1007/s12114-998-1001-0>
- Goldsmith, A. H., Veum, J. R., & Darity, W. (1997). The Impact of Psychological and Human Capital on Wages. *Economic Inquiry*, 35(4), 815-829. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.1997.tb01966.x>
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. <https://doi.org/10.1177/1548051809332021>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Göktepe, E. A. (2016). *Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği Ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma* (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi). Geliş tarihi



gönderen

<http://acikerisim.istanbul.edu.tr/bitstream/handle/123456789/33736/55043.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Göktepe, E. A. (2017). Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenirliliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 18.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.5.1.95>
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job Satisfaction And Teamwork: The Role Of Supervisor Support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 537-550. <https://doi.org/10.1002/job.101>
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., & Dawson, M. (2014). Perceived Supervisor And Co-Worker Support For Error Management: Impact On Perceived Psychological Safety And Service Recovery Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 28-37. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.04.009>
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources Of Social Support And Burnout: A Meta-Analytic Test Of The Conservation Of Resources Model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134-1145. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134>
- Harms, P. D., & Luthans, F. (2012). Measuring Implicit Psychological Constructs In Organizational Behavior: An Example Using Psychological Capital: Implicit Measure Of PSYCAP. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 589-594. <https://doi.org/10.1002/job.1785>
- Hefferon, K., & Boniwell, I. (2018). *Pozitif Psikoloji Kuram, Araştırma ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- House, J. S. (1981). The Nature of Social Support. İçinde *Work Stress And Social Support* (s. 184). Addison-Wesley Longman.

- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive Affect Facilitates Creative Problem Solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122-1131. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.6.1122>
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2015). Relationships Among Perceived Supervisor Support, Psychological Empowerment and Employee Engagement in Indian Workplaces. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 30(3), 231-250. <https://doi.org/10.1080/15555240.2015.1047498>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship Of Core Self-Evaluations Traits--Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus Of Control, And Emotional Stability--With Job Satisfaction And Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.80>
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another Look At The Job Satisfaction–Life Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 939–948.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). The Impact Of Employees' Positive Psychological Capital On Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behaviors in The Hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135-1156. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0019>
- Kabat-Zinn, J., Massion, A. O., Kristeller, J., Peterson, L. G., Fletcher, K. E., Pbert, L., ... Santorelli, S. F. (1992). Effectiveness Of A Meditation-Based Stress Reduction Program In The Treatment Of Anxiety Disorders. *The American Journal of Psychiatry*, 149(7), 936-943. <https://doi.org/10.1176/ajp.149.7.936>
- Kahn, R. L., & Antonucci, T. C. (1980). Convoys Over The Life Course: Attachment, Roles, And Social Support. *Life-Span Development And Behavior*. Geliş tarihi gönderen <http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=US201302069551>
- Kaplan, M., & Biçkes, D. M. (2013). The Relationship Between Psychological Capital and Job Satisfaction: A Study of Hotel Businesses in Nevşehir. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10.
- Kappagoda, U. W. M. R. S., Othman, H. Z. F., & Alwis, G. D. (2014). Psychological Capital and Job Performance: The Mediating Role of Work Attitudes. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 02(02), 102-116. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2014.22009>



- Kararımk, Ö., & Siviş, R. (2008). Modernizmden Postmodernizme Geçiş ve Pozitif Psikoloji. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(30), 14.
- Kaya, Ç., & Altınkurt, Y. (2018). Öğretmenlerin Psikolojik Sermayeleri ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkide Psikolojik ve Yapısal Güçlendirmenin Rolü. *Eğitim ve Bilim*, 43(193). <https://doi.org/10.15390/EB.2018.6961>
- Kelekçi, H., & Yılmaz, K. (2015). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayeleri ile Yeterlik İnançları Arasındaki İlişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 8.
- Kessler, E. H. (2013). Social Exchange. İçinde *Encyclopedia of Management Theory* (C. 1, ss. 722-727). Amerika: SAGE Publications.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, oorganizasyonlara davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul.
- Korkmazer, F., Ekingen, E., & Yıldız, A. (2016). Psikolojik Sermayenin Çalışan Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4). Geliş tarihi gönderen <https://psycnet.apa.org/record/1989-17608-001>
- Kozak, M. (2015). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri* (2.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. *Journal of Management*, 209-237. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.01.001>
- Kurt, E. (2013). *Algılanan Sosyal Destek Ve İş Performansı İlişkisinde İş Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi). Geliş tarihi gönderen <http://www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11655/2435/868dcd9-8144-4b8b-945f-13f844b31efb.pdf?sequence=1>
- Kutanis, R. Ö., & Oruç, E. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 15.

- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 75-92. <https://doi.org/10.1177/10717919070130020601>
- Lee, H. H., & Cranford, J. A. (2008). Does Resilience Moderate The Associations Between Parental Problem Drinking And Adolescents' Internalizing And Externalizing Behaviors? A Study Of Korean Adolescents. *Drug and Alcohol Dependence*, 96(3), 213-221. <https://doi.org/10.1016/j.drugalcdep.2008.03.007>
- Leipold, B., & Greve, W. (2009). Resilience. *European Psychologist*, 14(1), 40-50. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.14.1.40>
- Levene, R. A. (2015). *Positive Psychology At Work: Psychological Capital and Thriving as Pathways to Employee Engagement*. 56.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship Between Man And Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390. <https://doi.org/10.2307/2391032>
- Levy, B. R., Slade, M. D., Kunkel, S. R., & Kasl, S. V. (2002). Longevity increased by positive self-perceptions of aging. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(2), 261-270. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.83.2.261>
- Li, G., & Yan, S. (2016). Psychological Capital: Origin, Connotation and the Related Factors. *Canadian Social Science*, 12(8), 71-77. <https://doi.org/10.3968/8710>
- Lin, N., Simeone, R. S., Ensel, W. M., & Kuo, W. (1979). Social Support, Stressful Life Events, And Illness: A Model And An Empirical Test. *Journal of Health and Social Behavior*, 20(2), 108-119.
- Lopez, S. J., Ciarlelli, R., Coffman, L., Stone, M., & Wyatt, L. (2000). Chapter 4 - Diagnosing for Strengths: On Measuring Hope Building Blocks. İçinde C. R. Snyder (Ed.), *Handbook of Hope* (ss. 57-85). <https://doi.org/10.1016/B978-012654050-5/50006-3>
- Luthans, F. (2002a). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 16(1), 57-75. Geliş tarihi gönderen JSTOR.
- Luthans, F. (2002b). The Need For And Meaning Of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>



- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological Capital Development: Toward A Micro-Intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The Development And Resulting Performance Impact Of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More Evidence On The Value Of Chinese Workers' Psychological Capital: A Potentially Unlimited Competitive Resource? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818-827. <https://doi.org/10.1080/09585190801991194>
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221. <https://doi.org/10.5465/amle.2008.32712618>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement And Relationship With Performance And Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005a). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005b). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x>
- Luthans, F., & Jensen, S. (2002). Hope: A New Positive Strength for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 1, 304-322. <https://doi.org/10.1177/1534484302013003>
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>

- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The Mediating Role Of Psychological Capital In The Supportive Organizational Climate Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44. <https://doi.org/10.1177/1534484305285335>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge*. Geliş tarihi gönderen <http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001/acprof-9780195187526>
- Lynch, P., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
- MacInnis, D. J., & De Mello, G. E. (2005). The Concept of Hope and Its Relevance to Product Evaluation and Choice. *Journal of Marketing*, 69(1), 1-14. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.1.55513>
- Madrid, H. P., Diaz, M. T., Leça, S., Leiva, P. I., & Barros, E. (2018). A Finer Grained Approach to Psychological Capital and Work Performance. *Journal of Business and Psychology*, 33(4), 461-477. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9503-z>
- Mahar, S. W., Basheer, S., & Maitlo, A. A. (2017). The Influence of Psychological Capital on Organization Learning in Banking Sector of Pakistan. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(4), 11.
- Makanjee, C. R., Hartzler, Y. F., & Uys, I. L. (2006). The Effect Of Perceived Organizational Support On Organizational Commitment Of Diagnostic Imaging Radiographers. *Radiography*, 12(2), 118-126. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2005.04.005>



- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row Publishers.
- Masten, A. S., Best, K. M., & Garmezy, N. (1990). Resilience And Development: Contributions From The Study Of Children Who Overcome Adversity. *Development and Psychopathology*, 2(4), 425-444. <https://doi.org/10.1017/S0954579400005812>
- Newcomb, M. D. (1990). Social Support by Many Other Names: Towards a Unified Conceptualization. *Journal of Social and Personal Relationships*, 7(4), 479-494. <https://doi.org/10.1177/0265407590074005>
- Noe, R. A. (1996). Is Career Management Related To Employee Development And Performance? *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 119-133. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199603\)17:2<119::AID-JOB736>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199603)17:2<119::AID-JOB736>3.0.CO;2-O)
- Noe, R. A., & Steffy, B. D. (1987). The Influence Of Individual Characteristics And Assessment Center Evaluation On Career Exploration Behavior And Job Involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 30(2), 187-202. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90018-2](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90018-2)
- Nord, W. (1973). Adam Smith and Contemporary Social Exchange Theory. *American Journal of Economics and Sociology*, 32(4), 421-436. <https://doi.org/10.1111/j.1536-7150.1973.tb02440.x>
- Öğüt, A., & Kaplan, M. (2015). Sağlık Sektöründe Psikolojik Sermayenin İş Performansı Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14.
- Özdemir, A., & Özgüner, M. (2016). The Effect Of Psychological Capital On Entrepreneurship: A Study On University Students Psikolojik Sermayenin Girişimcilik Eğilimine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5107-5121. <https://doi.org/10.14687/jhs.v13i3.4146>
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2). Geliş tarihi gönderen <https://iibfdergi.deu.edu.tr/index.php/cilt1-sayi1/article/view/149>

- Özen Kutanis, R., & Oruç, E. (2015). The Impact of Positive Psychological Capital on Political Behaviour in Organizations: A Study on Academic Staff. *Journal of Business Research - Turk*, 7(3), 36-36. <https://doi.org/10.20491/isader.2015315712>
- Özkalp, E. (2009). 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. *Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı Ve Konuları*, 491-497. Geliş tarihi gönderen <http://w3.balikesir.edu.tr/~seymen/yonetim.pdf>
- Özkuk, Z. (2017). *Algılanan Yönetici Desteği Ve İş Yaşamında Yalnızlığa Yönelik Öğretmen Görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Özler, N. D. E., & Yıldırım, H. B. (2015). Örgütsel Güven İle Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 26.
- Öztürk, M., Eryeşil, K., & Damar, A. (2018). Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress*, 10.
- Page, L. F., & Donohue, R. (2004). *Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration Of The Construct*. <https://doi.org/10.4225/03/5934f65813474>
- Park, R., & Jang, S. J. (2017). Mediating Role Of Perceived Supervisor Support In The Relationship Between Job Autonomy And Mental Health: Moderating Role Of Value–Means Fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 703-723. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109536>
- Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434-446. <https://doi.org/10.1002/job.1907>
- Peterson, C. (2000). The Future Of Optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44-55. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.55.1.44>
- Peterson, C. M., & Seligman, M. E. P. (2003). Positive Organizational Studies: Lessons From Positive Psychology. *Positive Organizational Scholarship*, 14-27.
- Peterson, S., & Luthans, F. (2003). The Positive Impact Of Development Of Hopeful Leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 26-31. <https://doi.org/10.1108/01437730310457302>



- Peterson, S., & Spiker, B. (2005). Establishing the Positive Contributory Value of Older Workers: A Positive Psychology Perspective. *Organizational Dynamics*, 34, 153-167. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.002>
- Polatçı, S. (2014). Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*, 14(1), 115-115. <https://doi.org/10.21121/eab.2014118072>
- Poulsen, M. G., Khan, A., Poulsen, E. E., Khan, S. R., & Poulsen, A. A. (2016). Work Engagement In Cancer Care: The Power Of Co-Worker And Supervisor Support. *European Journal of Oncology Nursing: The Official Journal of European Oncology Nursing Society*, 21, 134-138. <https://doi.org/10.1016/j.ejon.2015.09.003>
- Reivich, K., & Shatté, A. (2002). *The Resilience Factor: 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles*. New York: Broadway Books.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 698-714.
- Roberts, L. M., Spreitzer, G., Dutton, J., Quinn, R., Heaphy, E., & Barker, B. (2005). How to Play to Your Strengths. *Harvard Business Review*, 8.
- Rooney, J. A., & Gottlieb, B. H. (2007). Development And Initial Validation Of A Measure Of Supportive And Unsupportive Managerial Behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 186-203. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.03.006>
- Rousseau, V., Chiochio, F., Boudrias, J.-S., Aubé, C., & Morin, E. M. (2008). Social Interactions At Work And Psychological Health: The Role Of Leader-Member Exchange And Work Group İntegration. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(7), 1755-1777. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00368.x>
- Rutter, M. (1987). Psychosocial Resilience And Protective Mechanisms. *The American Journal of Orthopsychiatry*, 57(3), 316-331. <https://doi.org/10.1111/j.1939-0025.1987.tb03541.x>
- Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2013). *Çağdaş Yönetim Bilimi* (2. bs). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Schneider, S. L. (2001). In Search of Realistic Optimism. Meaning, Knowledge, and Warm Fuzziness. *The American Psychologist*, 56(3), 250-263.

- Schwarzer, R., Knoll, N., & Rieckmann, N. (2004). Social Support. *Health psychology*, 1-23.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned Optimism*. New York: Random House.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive Psychology, Positive Prevention, And Positive Therapy. İçinde *Handbook of Positive Psychology* (ss. 3-9). New York, NY, US: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Seligman, M. E. P., & Schulman, P. (1986). Explanatory Style as a Predictor of Productivity and Quitting Among Life Insurance Sales Agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 7.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation Of Interventions. *The American Psychologist*, 60(5), 410-421. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, And Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>
- Shore, Lynn M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment And Employee Behavior: Comparison Of Affective Commitment And Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>
- Shore, Lynn McFarlane, Barksdale, K., & Shore, T. H. (1995). Managerial Perceptions Of Employee Commitment To The Organization. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1593-1615. <https://doi.org/10.2307/256845>
- Snyder, C. R., Irving, L. M., & Anderson, J. R. (1991). Hope and Health. İçinde *Handbook of Social and Clinical Psychology: The Health Perspective* (ss. 285-305). New York: Pergamon Press.
- Snyder, Charles R., & Lopez, S. J. (2002). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford Univ. Press.



- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Conceptual Approaches to Motivation at Work. İçinde *Motivation and Work Behavior* (ss. 126-140). McGraw-Hill Education.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). *Self-Efficacy And Work-Related Performance: A Meta-Analysis* (C. 124). <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Stewart, M., Reid, G., & Mangham, C. (1997). Fostering Children's Resilience. *Journal of Pediatric Nursing, 12*(1), 21-31. [https://doi.org/10.1016/S0882-5963\(97\)80018-8](https://doi.org/10.1016/S0882-5963(97)80018-8)
- Sturges, J., Guest, D., & Davey, K. M. (2000). Who's In Charge? Graduates' Attitudes To And Experiences Of Career Management And Their Relationship With Organizational Commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 9*(3), 351-370. <https://doi.org/10.1080/135943200417966>
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship Between Positive Psychological Capital and Creative Performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration, 28*(1), 4-13. <https://doi.org/10.1002/cjas.175>
- Şeşen, H., & Basım, H. N. (2013). Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13*(3). Geliş tarihi gönderen <http://localhost:8080/xmlui/handle/11421/98>
- Tetik, H. T., Ataç, L. O., & Köse, S. (2018). Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu ve Performans İlişkisi: Türkiye'de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 32*(2), 289-314.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2017). *Yönetim Bilimi* (11. bs). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tösten, R., & Elçiçek, Z. (2017). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Algıları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi, 6*(11), 10.
- Tösten, R., & Özgan, H. (2017). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algılarının İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 16*(62), 23.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back From Negative Emotional Experiences. *Journal Of Personality And Social Psychology, 86*(2), 320-333. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.320>

- Tuna, N. (2016). *Psikolojik Sermaye İle Algılanan Yönetici Desteğinin Örgüt İçi Girişimcilik Üzerine Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Görgül Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* (2.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzun, T. (2018). Okullarda Algılanan Örgütsel Adalet, Yönetici Desteği ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(4), 776-789. <https://doi.org/10.24315/trkefd.366093>
- Venkatesh, R., & Blaskovich, J. (2012). The Mediating Effect of Psychological Capital on the Budget Participation-Job Performance Relationship. *Journal of Management Accounting Research*, 24(1), 159-175. <https://doi.org/10.2308/jmar-50202>
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically Leading Groups: The Mediating Role Of Collective Psychological Capital And Trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24. <https://doi.org/10.1002/job.653>
- Windle, G. (2011). What is Resilience? A Review And Concept Analysis. *Reviews in Clinical Gerontology*, 21, 152-169. <https://doi.org/10.1017/S0959259810000420>
- Wright, T. A. (2003). Positive Organizational Behavior: An İdea Whose Time Has Truly Come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442. <https://doi.org/10.1002/job.197>
- Yaşın, T. (2016). *Kişilik Özellikleri Ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş, Akış Deneyimi, İş Tatmini Ve Çalışan Performansına Etkisi* (Başkent Üniversitesi). Geliş tarihi gönderen <http://acikerisim.baskent.edu.tr/handle/11727/2490>
- Yeşil, S., Yetiş, E., & Telli, S. (2016). Psikolojik Sermaye ve Çalışanlar Üzerinde Etkisi: Banka Sektöründe Bir Alan Çalışması. *International Journal of Academic Value Studies*, 16.
- Yetgin, D. M. A. (2017). Çalışanların Cinsiyet Ve Eğitim Düzeyinin Psikolojik Sermaye Algıları Üzerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 20.
- Youssef, C. M. (2004). *Resiliency Development Of Organizations, Leaders And Employees: Multi -Level Theory Building And Individual-Level, Path -Analytical Empirical Testing* (Ph.D.). Geliş tarihi gönderen <https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/305161037/abstract/C94216C9C4F44207PQ/1>



Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33, 774-800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

Zeynel, E. (2018). Akademisyenlerde Psikolojik Sermaye İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29.

Zhao, Z., & Hou, J. (2009). The Study on Psychological Capital Development of Intrapreneurial Team. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), p35. <https://doi.org/10.5539/ijps.v1n2p35>

[www.kulturturizm.gov.tr](http://www.kulturturizm.gov.tr) 04.06.2019 tarihinde

<http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-201136/turizm-yatirim-ve-isletme-bakanlik-belgeli-tesis-istati-.html>

[www.altid.org.tr](http://www.altid.org.tr) 04.06.2019 tarihinde

<https://www.altid.org.tr/bilgi-hizmetleri/alanya-konaklama-tesis-sayilari/>

[www.umassmed.edu](http://www.umassmed.edu) 09.01.2019 tarihinde

<https://www.umassmed.edu/cfm/mindfulness-based-programs/mbsr-courses/about-mbsr/history-of-mbsr/>

## EKLER

### EK 1. Anket Formu

#### Demografik Bilgiler

1. Cinsiyet: Kadın( ) Erkek( )
2. Yaş: 18-25( ) 26-33( ) 34-41( ) 42 ve üzeri( )
3. Eğitim durumu: İlköğretim/Ortaöğretim( ) Lise( ) Lisans( ) Lisansüstü( )
4. Oteldeki çalışma süresi: .....
5. Gelir Düzeyi: .....TL
6. Kadro türü: Daimi( ) Sezonluk( )
7. Departman: Ön büro( ) Kat Hizmet( ) Yiyecek İçecek( ) Satış Pazarlama( ) İnsan Kaynakları( ) Muhasebe( ) Animasyon( ) Diğer( )







## ÖZGEÇMİŞ

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı, Soyadı	Merve Yıldız
Doğum Tarihi ve Yeri	02/09/1992 Ankara
Medeni Hali	Bekar
E-posta	m.merveyildiz1@gmail.com

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Okul</b>	<b>Mezuniyet Yılı</b>
Lise	Konya Mehmet Akif Ersoy Lisesi	2010
Lisans	Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi	2015