

**POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK
ESKİŞEHİR HAVACILIK SEKTÖRÜNDE
YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

Saniye SEÇGİN
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir, 2013

**POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ
BELİRLEMeye YÖNELİK ESKİŞEHİR
HAVACILIK SEKTÖRÜNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

Saniye SEÇGİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Enver ÖZKALP

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Saniye SEÇGİN'in "Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir Havacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma" başlıklı tezi 28 Ağustos 2013 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Enver ÖZKALP
Üye : Prof.Dr.Senem BESLER
Üye : Doç.Dr.Ahmet ERKUŞ

Prof.Dr.B.Zafer ERDOĞAN
Anadolu Üniversitesi
İşletme Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Yüksek Lisans Tez Özü

POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ESKİŞEHİR HAVACILIK SEKTÖRÜNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Saniye SEÇGİN
İşletme Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ağustos, 2013
Danışman: Prof. Dr. Enver ÖZKALP

Bu araştırmanın amacı; üzerinde pek çok çalışma yapılmış olan örgütsel bağlılık kavramına yeni ve güncel bir konu olan pozitif örgütsel davranış penceresinden bakılarak, psikolojik sermaye bileşenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisinin olup olmadığını incelemektedir.

Birinci bölümde, pozitif örgütsel davranış kavramı, bu kavrama öncülük eden yaklaşımlar ve pozitif örgütsel davranış içinde değerlendirilen psikolojik sermaye faktörleri ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel bağlılık kavramı, bu konuya ilişkin çeşitli yaklaşımlar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ele alınmış ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına değinilmiştir.

Konunun teorik alt yapısı verildikten sonra, son bölüm olan üçüncü bölümde ise konuyla ilgili Eskişehir’de havacılık sektöründe faaliyet gösteren iki firma üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu kapsamda, psikolojik sermayeyi ölçmek için Luthans ve arkadaşları tarafından geliştirilen 24 sorudan oluşan 4 boyutlu Psikolojik Sermaye Ölçeği kullanırken, örgütsel bağlılığı ölçmek için ise Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve 18 sorudan oluşan 3 boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre psikolojik sermaye bileşenlerinin çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını kısmen etkilediği görülürken, devam bağlılıkları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Pozitif Örgütsel Davranış, Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık

Abstract

A FIELD STUDY IN AVIATION SECTOR IN ESKİSEHIR, WHICH IS ORIENTED TO DETERMINATE THE EFFECTS OF POSITIVE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Saniye SEÇGİN

Department of Business Administration

Anadolu University Graduate School of Social Sciences, August 2013

Adviser: Prof. Dr. Enver ÖZKALP

Although there are a lot of studies about organizational commitment, the purpose of this study is analyzing if there is any relationship between the psychological capital components and the organizational commitment by the positive organizational perspective which is highly new and current issue.

In the first part of this study; the term of positive organizational behavior, the perspectives that lead to this concept and the concept psychological capital were analyzed in detailed theoretically. In the second part of this study; the concept of organizational commitment and different approaches to this concept were also analyzed, briefly.

After given the theoretical background of these issues in the third part, the research has been applied to employees in both companies that operate in the aviation sector in Eskişehir. In this context, Psychological Capital Scale, which was developed by Luthans et al., has been used to measure the psychological capital of employees. It involves 24 questions and 4 dimensions. On the other hand, Organizational Commitment Scale, which was developed by Allen and Meyer and involves 18 questions and 3 dimensions, has been applied to measure to organizational commitment of employees.

According to the analysis results, it has been noticed that the psychological capital components don't affect the continuance commitment of the employees while some of the psychological capital components affect the affective and normative commitment.

Keywords: Positive Organizational Behavior, Psychological Capital, Organizational Commitment

28.08.2013

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tanındığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm .

Saniye SEÇGİN



İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Jüri ve Enstitü Onayı.....	iii
Yüksek Lisans Tez Özü	iv
Abstract	v
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi.....	vi
Özgeçmiş.....	vii
Tablolar Listesi	xiv
Şekiller Listesi	xvii
Giriş.....	1

Birinci Bölüm

Pozitif Örgütsel Davranış

1.Pozitif Yönelimli Çalışmalar	3
1.1 Pozitif Psikoloji.....	3
1.1.1 Karakter güç ve erdemleri	10
1.2 Pozitif Duygular (Positive Emotions)	12
1.2.1 Genişlet ve oluştur teorisi (Broaden-and-build theory).....	13
1.3 Pozitif Örgütsel Bilim (Positive Organizational Scholarship).....	16
1.3.1 Pozitif örgütsel bilim ile pozitif örgütsel davranış arasındaki farklılıklar.....	17
2. Pozitif Örgütsel Davranış ve Tanımsal Kriterleri	18
2.1 Pozitif Örgütsel Davranış Nedir?	18
2.2 Pozitif Örgütsel Davranışın Tanımsal Kriterleri.....	20
2.2.1 Pozitif örgütsel davranışın olumluluk kriteri	20
2.2.2 Pozitif örgütsel davranışın teori ve araştırma temelli olması kriteri ...	21

2.2.3 Pozitif örgütsel davranışın geçerli ölçüm kriteri.....	22
2.2.4 Pozitif örgütsel davranışın duruma özgü olması kriteri.....	22
2.2.5 Pozitif örgütsel davranışın performans etkisi kriteri.....	24
3. Psikolojik Sermaye	24
3.1 Öz Yeterlilik (Self-Efficacy)	25
3.1.1 Öz yeterlilik ile ilgili temel beş çıkarım.....	28
3.1.2 Öz yeterliliğin kaynakları.....	30
3.1.2.1 Tam ve başarılı deneyimler	30
3.1.2.2 Temsili öğrenme ve modelleme	31
3.1.2.3 Sosyal ikna ve olumlu geri bildirim	32
3.1.2.4 Psikolojik ve fizyolojik uyarılma ve sağlık.....	33
3.1.3 Güvenli organizasyonlar: Ortak yeterlilik.....	34
3.2 Umut (Hope).....	34
3.2.1 Umudun bileşenleri	35
3.2.1.1 Amaçlar (Hedefler)	35
3.2.1.2 Çözüm yolu düşünme (Pathways Thinking).....	37
3.2.1.3 İstek gücü (Agency thinking)	38
3.2.2 Umut modeli.....	39
3.2.3 Günümüz çalışanlarının umutlu olmalarını sağlamanın yolları.....	41
3.2.4 Umutlu organizasyonlar	46
3.3 Optimizm (İyimserlik).....	47
3.3.1 Açıklama ya da yükleme biçimi (Explanatory or attributional style)..	47
3.3.2 Motivasyonun beklenti-değer modeli (Expectancy-value models of motivation).....	50
3.3.3 Optimizm ile ilgili diğer kavramlar	51

3.3.4 Neden optimist çalışanlara ihtiyacımız var?	53
3.3.5 Günümüz iş yaşamında optimizmin geliştirilmesi	55
3.3.5.1 Geçmişe hoş görü ile bakma	56
3.3.5.2 İçinde bulunduğumuz durumu takdir etme	56
3.3.5.3 Gelecekteki fısıtları kovalama	58
3.3.6 Optimist organizasyonlar	59
3.4 Dayanıklılık (Resiliency).....	60
3.4.1 Dayanıklılığın gelişimine katkı sağlayan faktörler	61
3.4.1.1 Risk faktörleri.....	62
3.4.1.2 Dayanıklılık varlıkları (Resiliency assets).....	62
3.4.1.3 Dayanıklılıkta değerlerin rolü.....	63
3.4.2 İş yerinde dayanıklılık	64
3.4.3 Günümüz iş ortamında dayanıklılığın geliştirilmesi.....	66
3.4.3.1 Varlık odaklı stratejiler (Asset-focused strategies)	67
3.4.3.2 Risk odaklı stratejiler (Risk-focused strategies).....	67
3.4.3.3 Süreç odaklı stratejiler (Process-focused strategies).....	69
3.4.4 Dayanıklı organizasyonlar.....	69

İkinci Bölüm

Örgütsel Bağlılık

1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi	74
2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Teorik Çalışmalar.....	77
2.1 Etzioni'nin Sınıflandırması	77
2.2 Mowday'in Sınıflandırması.....	78
2.2.1 Tutumsal bağlılık.....	78
2.2.2 Davranışsal bağlılık.....	79

2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	80
2.4 Buchanan'ın Sınıflandırması	81
2.5 Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	81
2.5.1 Duygusal (affective) bağlılık.....	81
2.5.2 Devam bağlılığı (continuance commitment)	83
2.5.3 Normatif (normative) bağlılık	84
3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	86
3.1. Kişisel Faktörler	87
3.2 Örgütsel Faktörler	88
4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	90
4.1 Düşük Örgütsel Bağlılık.....	92
4.2 İhlalı (Orta Düzeyli) Örgütsel Bağlılık	92
4.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	93

Üçüncü Bölüm

Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir İlinde Yapılan Araştırma

1. Araştırma Hakkında Bilgiler	96
1.1 Araştırmanın Amacı.....	96
1.2 Araştırmanın Kapsamı.....	96
1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	97
1.4 Araştırmanın Hipotezleri	97
1.5 Araştırma Modeli	97
2. Araştırmanın Yöntemi.....	98
2.1 Örneklem	98
2.2 Veri Toplama Yöntemi.....	99

2.3 Veri Analizi	99
3. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler	100
3.1 Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	100
3.1.1 Çalışanların işletmelere göre dağılımı	100
3.1.2 Çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı	100
3.1.3 Çalışanların yaşlarına göre dağılımı	101
3.1.4 Çalışanların medeni durumlarına göre dağılımı	101
3.1.5 Çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımı	102
3.1.6 Çalışanların çalışma sürelerine göre dağılımı	103
3.1.7 Çalışanların iş yerindeki pozisyonlarına göre dağılımı	103
3.2 Psikolojik Sermaye Ölçeği İle İlgili Analizler	104
3.2.1 Güvenilirlik analizleri	104
3.2.2 Geçerlilik analizi	106
3.2.3 Psikolojik sermayenin demografik değişkenler ile ilişkilendirilmesi .	109
3.2.3.1 Medeni duruma göre psikolojik sermaye faktörlerinin değerlendirilmesi	109
3.2.3.2 Çalışma süresine göre psikolojik sermaye faktörlerinin değerlendirilmesi	110
3.2.3.3. Eğitim durumlarına göre psikolojik sermaye faktörlerinin değerlendirilmesi	115
3.2.3.4 Yaşa göre psikolojik sermaye faktörlerinin değerlendirilmesi ..	117
3.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile İlgili Analizler	120
3.3.1 Güvenilirlik Analizleri	120
3.3.2 Geçerlilik Analizleri	122
3.3.3 Örgütsel bağlılığın demografik değişkenler ile ilişkilendirilmesi	125
3.3.3.1 Çalışılan işletmelere göre örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi	125

3.3.3.2 Cinsiyete göre örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi	126
3.3.3.3 Medeni duruma göre örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi	127
3.3.3.4 Çalışanların yaşlarına göre örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi	127
3.3.3.5 Eğitim seviyelerine göre örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi ..	130
3.3.3.6 Çalışma süresine göre örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi.....	132
3.3.3.7 Çalışanların işletmelerde aldıkları görevlere göre örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi	134
3.4 Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasında Korelasyon Analizi	138
3.5 Psikolojik Sermaye Faktörleri ile Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi.....	139
3.5.1 Psikolojik sermaye faktörlerinin duygusal bağlılık faktörü üzerindeki etkisi	140
3.5.2 Psikolojik sermaye faktörlerinin devam bağlılığı faktörü üzerindeki etkisi	141
3.5.3 Psikolojik Sermaye Faktörlerinin Normatif Bağlılık Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	143
4. Sonuç.....	145
Ekler.....	152
Kaynakça	156

Tablolar Listesi

Sayfa

Tablo 1.1: 6 Erdem ve 24 Karakter Gücünün Sınıflandırılması.....	10
Tablo 1.2: Umut Teorisi İçindeki İki Temel Amaç Kategorisi	36
Tablo 2.1: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	91
Tablo 3.1 Çalışanların İşletmelerine Göre Frekans Dağılımları.....	100
Tablo 3.2: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımı.....	100
Tablo: 3.3: Çalışanların Yaşlarına Göre Frekans Dağılımı.....	101
Tablo 3.4: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımı	102
Tablo 3.5: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Frekans Dağılımları.....	102
Tablo: 3.6: Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımları.....	103
Tablo 3.7: Çalışanların İş Yerindeki Pozisyonlarına Göre Frekans Dağılımları .	104
Tablo 3.8: Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	105
Tablo 3.9: Psikolojik Sermaye Ölçeği Maddelerinin Güvenilirlik Analizi.....	105
Tablo 3.10 Psikolojik Sermaye Faktörlerinin Güvenilirlik Analizleri.....	106
Tablo 3.11 Psikolojik Sermaye Ölçeğine Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 3.12: Psikolojik Sermaye Faktörlerinin Faktör Yükleri	108
Tablo 3.14 Medeni Durum ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki	110
(Bağımsız Örneklem T-Testi).....	110
Tablo 3.15:Çalışma Süresi ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki (One-Way Anova).....	112
Tablo 3.16:Çalışma Sürelerine Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Sheffe Testi)	113
Tablo 3.18:Eğitim Durumlarına Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Sheffe Testi)	117

Tablo 3.19 Çalışanların Yaşları ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki (One-Way Anova).....	118
Tablo 3.20: Çalışanların Yaşlarına Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Sheffe Testi).....	119
Tablo 3.21: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	121
Tablo 3.16: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerinin Güvenilirlik Analizi.....	121
Tablo 3.22 Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Güvenilirlik Analizleri	122
Tablo 3.23 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	123
Tablo 3.24: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri	124
Tablo 3.25 Çalışılan İşletme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	125
Tablo 3.26 Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	126
Tablo 3.27 Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	127
Tablo 3.28:Çalışma Süresi ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki (One-way Anova).....	128
Tablo 3.29:Yaşa Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Sheffe Testi).....	129
Tablo 3.30:Eğitim ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki (One-way Anova)....	131
Tablo 3.31: Eğitim Seviyesine Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Sheffe Testi)	132
Tablo 3.32: Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (One-way Anova).....	133
Tablo 3.33: Çalışma Süresine Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Sheffe Testi)	134
Tablo 3.34: İşletmelerdeki Görevler ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (One-way Anova).....	135
Tablo 3.35: İşletmedeki Görevlere Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Sheffe Testi).....	136

Tablo 3.36:Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasında Korelasyon Analizi.....	139
Tablo 3.37: Psikolojik Sermaye Faktörleri İle Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu.....	141
Tablo 3.38: Psikolojik Sermaye Faktörleri İle Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	141
Tablo 3.39: Psikolojik Sermaye Faktörleri İle Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu.....	142
Tablo 3.40: Psikolojik Sermaye Faktörleri İle Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	142
Tablo 3.41: Psikolojik Sermaye Faktörleri İle Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu.....	143
Tablo 3.42: Psikolojik Sermaye Faktörleri İle Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	144

Şekiller Listesi

Sayfa

Şekil 1.1: Pozitif Duyguların Genişlet ve Oluştur Teorisi	15
Şekil 1.2: Umut Teorisi	40
Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı	78
Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı	80

Giriş

Değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek ve hızla artan rekabet koşullarıyla mücadele edebilmek günümüz örgütlerinin öncelikli görevlerinden biridir. Bu durum yeni kaynakların, üretim yöntemlerinin ve teknoloji ürünlerinin elde edilmesi mücadelesini de beraberinde getirmiştir. Ancak, bu sert rekabet ortamı içinde örgütler, bir taraftan da ellerinde bulundukları kaynakları kaybetmeme telaşı içindedirler. Kaybedilmemesi gereken bu kaynaklardan belki de en önemlisi; sahip olunan insan kaynağıdır. Çünkü; işe alınacak her yeni çalışan örgütlere yeni bir maliyet ve zaman kaybı demektir ve bu durum yoğun rekabet ortamı içerisinde bulunan örgütler açısından asla istenmeyecek bir durumdur.

İnsan kaynağının bu kadar önemli olduğu günümüz koşullarında bu kaynağın devamlılığını sağlamak da bir o kadar önemlidir. Çalışanlarının devamlılığını sağlamak, bir anlamda onların örgüte olan bağlılıklarının artırılması ile mümkündür. Bu nedenle örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığı geliştirme yolları ve örgütsel bağlılığın diğer motivasyon faktörleri ile ilişkilerini inceleyen pek çok çalışma yapılmıştır.

Pozitif örgütsel davranış yaklaşımı ise dünyada 2000'li yılların başında yoğun olarak işlenen; ancak ülkemizde son zamanlarda gündeme gelen yeni bir konudur. Bu yaklaşıma göre psikoloji bilimi yalnızca zayıflıklar ve hastalıklar üzerinde durmamalı, insanların olumlu ve güçlü yönlerini de göz önünde bulundurmalıdır. Bu yaklaşım içerisinde yer alan dört önemli bileşen vardır. Bunlar; öz yeterlilik, umut, optimizm ve dayanıklılıktır. Bu dört bileşenin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan psikolojik sermaye kavramı örgütsel davranışçılar açısından incelenmeye değer bir kavramdır.

Bütün bu bileşenlerin bir araya gelmesi sonucu kendine güvenen, amaç ve hedeflerine ulaşma gayreti gösteren, içinde bulunduğu durumlara olumlu yüklemeler yapan ve her şarttan (olumlu ya da olumsuz) kolayca sıyrılarak yoluna devam eden bireyler ortaya çıkmaktadır. Bütün bu karakteristik özellikleri barındıran çalışanlara sahip olmak için, örgütler büyük çabalar göstermektedir.

Ancak, ilk başta belirttiğimiz gibi güçlü kaynaklara sahip olmak tek başına yetersiz kalmaktadır. Bu kaynakların uzun süreler örgüt içinde tutulması daha önemlidir. Bu durum yine örgütsel bağlılığın önemini ortaya koymaktadır. Çünkü

örgütleri ile kendilerini bütünleştiren ve bir bağ kuran çalışanlar her koşulda örgütte kalmaya devam edeceklerdir.

Bu varsayımlardan yola çıkarak oluşturduğumuz bu çalışmanın temel amacı yeni ve güncel bir kavram olan pozitif örgütsel davranışın (psikolojik sermayenin) örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemektir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde pozitif örgütsel davranış ile ilgili temel kavramlara değinilmiş olup, her bir psikolojik sermaye bileşeni ayrıntılı olarak incelenmiştir. İkinci bölümde ise örgütsel bağlılığın ne olduğu, bu konu hakkındaki sınıflandırmalar ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına değinilmiştir. Üçüncü ve son bölüm olan araştırma kısmında Eskişehir havacılık sektöründe faaliyet gösteren iki firma üzerinde bir anket çalışması yapılarak sonuçlar değerlendirilmiştir.

Psikolojik sermaye bileşenlerini belirlemek amacı ile Luthans ve arkadaşları tarafından geliştirilen Psikolojik Sermaye Ölçeği kullanılırken; örgütsel bağlılığı ölçmek için ise Allen ve Meyer tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda pozitif örgütsel davranışın, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık çeşitleri üzerinde etkileri olduğu görülürken; devam bağlılığı üzerinde hiçbir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Birinci Bölüm

Pozitif Örgütsel Davranış

Bu bölümde pozitif örgütsel davranışa öncülük eden yaklaşımlar, pozitif örgütsel davranışın kapsamı ve özellikleri, psikolojik sermaye kavramı ve bu kavram içinde yer alan bileşenler ayrıntılı olarak incelenecek ve değerlendirilecektir.

1.Pozitif Yönelimli Çalışmalar

Pozitif örgütsel davranışa değinmeden önce, bu bölümde bu kavrama öncülük eden pozitif psikoloji, pozitif duygular ve pozitif örgütsel bilim kavramlarına ayrıntılı bir şekilde değinilecektir. Böylelikle pozitif örgütsel davranışın daha iyi anlaşılması hedeflenmektedir.

1.1 Pozitif Psikoloji

Psikoloji bilimi ruhsal hastalıklar ve işlevsiz davranışlar için etkili tedavi yöntemleri geliştirmiş olmasına rağmen, sağlıklı insanların büyüme, gelişme ve öz-gerçekleştirme yönlerine daha az önem vermiştir. Seligman ve diğer birkaç kişinin söylemleri ile psikolojik araştırmalar; psikolojinin sağlıklı insanların daha mutlu olmaları, daha üretken olmaları ve potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olma gibi unutulmuş iki önemli misyonu üzerine odaklanmıştır. Ancak bu durum yalnızca bir ilgi patlaması olmakla kalmayıp aynı zamanda teorik yapı ve ampirik araştırmalar ile desteklenmiş ve Pozitif Psikoloji olarak bilinen yeni bir alanın ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında II. Dünya Savaşı'nın ve ekonomik krizlerin etkisi ile psikoloji bilimi; çoğunlukla depresyon, ırkçılık, şiddet, kendine saygı yönetimi, mantıksızlık (irrationality) gibi kavramları çalışmıştır. Ancak, güçlü karakterler, erdemler ve mutluluk seviyesinin yükselmesine ya da sivil katılıma katkıda bulunan şeylere pek değinmemiştir. Tam da bu noktada Seligman ve arkadaşları psikolojinin hayatın nasıl yaşanabilir olduğu konusunda yeteri kadar bilgi üretmediğini iddia etmişler ve Amerikan Psikolojisi'ne (American Psychologist) yeni bir konu ekleyerek bunu pozitif psikoloji şeklinde adlandırmışlardır (Gable ve Haidt, 2005).

Bu araştırmacıların liderliğinde pozitif psikoloji sonuçlarını; felsefe, geleneksel bilgellik, gurular ya da kişisel görüşler yerine bilime dayandırmaktadır. Pozitif

psikolojinin bu bilim temelli yaklaşımı sayesinde günümüzde popüler olan olumlu düşünce gücü, çoğunlukla pozitif yönelimli olan humanistik psikoloji ve insan potansiyeli hareketi gibi yaklaşımlardan farklılık taşımaktadır. Bu bilimsel temel ayrıca önemli bir örnek teşkil etmekte ve ileri sürülen psikolojik sermayenin iş yerindeki olumluluk uygulamasına ön koşul olmaktadır (Luthans, Youseff ve Avolio , 2007)

Bazı insanların pozitif psikoloji adından yola çıkarak ilgi alanının sadece olumlu davranışlar olduğunu düşünmelerine rağmen, pozitif psikoloji kendi alanı dışında kalan her şeyi negatif olarak değerlendirmemektedir. Psikoloji biliminin akademik ürünlerinin büyük bir çoğunluğu tarafsızdır. Ne tamamen mutluluğa ne de tamamen mutsuzluğa odaklanmıştır. Pozitif psikolojinin önem kazanmasının asıl nedeni ise, çoğunlukla ruhsal bozukluklarla ilgilenen klinik psikolojideki dengesizliğin fark edilmiş olmasıdır. Çünkü, psikoloji bilimi çoğunlukla problem çözmeye odaklanmış, insanların olumlu özelliklerini göz ardı etmeye başlamıştır. Ancak, insan genetiğinde olumlu özellikler de vardır ve bunlar gelişime açıktır (Gable ve Haidt, 2005). Bu olumlu özelliklerin neler olduğunu ve insan hayatında ne tür değişikliklere yol açtığını incelemeyen önce neden araştırmacıların pozitif duygular yerine negatif duygular üzerine odaklandıklarını kısaca incelemekte yarar vardır.

Pozitif psikoloji hareketinin ortaya çıkardığı yeni bulgular; bireysel ve ortak işleyişlerin, psikolojik mutluluğun ve fiziksel sağlığın geliştirilmesi konularında umut vermektedir. Ancak pozitif psikolojinin gücünü artırabilmek için sağlıklı olmanın nasıl ve neden bu kadar önemli olduğunu daha iyi anlamamız gerekmektedir. Olumlu düşünen ve iyi hisseden insanların daha uzun yaşadığının kanıtlanmış olması dikkate değerdir, ancak bu durumun keşfedilmesi bu konu hakkındaki soruların artmasını engelleyememiştir. Bu konu hakkında en çok sorulan sorular ise; Pozitif düşünce ve güzel duygular nasıl tam olarak insanların daha uzun yaşamalarına yardımcı olabilir? Güzel duygular ve düşünceler insanların daha iyi yaşamalarına da yardım eder mi? Neden pozitif duygular insan doğasının geniş kapsamlı bir kısmını oluşturmaktadır? şeklinde olmuştur (Fredrickson, 2003).

Bu soruların cevabını aramadan önce psikoloji biliminin araştırmalarını çoğunlukla negatif duygular ve negatif durumlar üzerinde yaptığının açıklanması gerekmektedir. Bunun elbette ki pek çok nedeni vardır. Bu eğilimin en önemli nedeni

insanlığın sağlığını bozacak durumların daha öncelikli olarak görülmesidir. Bu gibi durumlarda pozitif duyguların çalışılması çok daha zor olacaktır. Çünkü, insanlar öncelikle kendilerini zor durumlardan kurtarma çabası içine girmektedir. Örneğin, hastalık ya da kaza gibi insan sağlığını tehdit edici bir durum ile karşılaşan insanlar öncelikle korku, endişe, umutsuzluk ve mutsuzluk gibi duyguları ile baş etme çabası içine girerler. Sağlıklı ve mutlu oldukları daha ilerleyen zamanlarda akıllarına gelir. Bu yüzden de araştırmacılar öncelikli olarak negatif duygular üzerinde çalışmayı tercih etmişlerdir.

Bu durumun bir diğer nedeni ise pozitif duyguların negatif duygulara göre daha az ve daha az farklılaşmış olmalarıdır. Örneğin; keyif, eğlence ve huzur gibi pozitif duyguları birbirinden ayırt etmek zordur. Öte yandan kızgınlık, korku ve üzüntü farklı deneyimlerle birbirlerinden kesin bir şekilde ayrılabilir. Negatif bir durum ile karşılaştığımız zaman her bir durumu anlatacak bir sıfat bulabilmekteyiz. Ancak iyi olup olmadığımızı soran insanlara verdiğimiz kısa bir cevap vardır. İyiyim. Bu farklılaşmadan yoksun olma durumu duyguların sınıflandırılması hakkında nasıl düşündüğümüzün de bir kanıtıdır. Bilimsel sınıflandırmalar göz önünde bulundurulduğunda, temel duygular her üç ya da daha fazla negatif duygu için bir pozitif duygu ile tanımlanmaktadır. Bu durum psikoloji literatüründe yer alan ve pozitif duyguları nitelendiren terimlerinin az olmasına neden olmaktadır.

Duygusal anlatımın çeşitli bileşenleri de benzer şekilde pozitif duyguların farklılaşmasından yoksundur. Negatif duyguların belirli evrensel işaretler olarak değer kazanmasını sağlayacak insan yüzüne ilişkin belirgin ifadeler vardır. Kızgın, üzgün ya da korkulu yüzleri kolayca anlayabiliriz. Dünyanın hemen her yerinde kızgınlığın yüz ile ifade edilmesinin tek bir şekli vardır. Aksine pozitif duyguların yüz ile ifade edilmelerinin belirgin işaret değeri yoktur. Hemen hemen bütün pozitif duygular Duchenne gülüşü (insanoğlunun en içtenlikli gülüşü) ile ifade edilmektedir. Yine bu durum da negatif duygular üzerinde yapılan çalışmaların çokluğunun bir göstergesi kabul edilebilir (Fredrickson, 2003).

Benzer bir ayırım, duyguların ifade edilmesi durumunda otonom sinir sisteminin tepkileri için de bir kanıt olmaktadır. Paul Ekman ve Robert Levenson isimli psikologların yürüttüğü çalışmalar sonucu kızgınlık, korku ve mutsuzluk otonom sinir

sistemi içinde farklı tepkiler ortaya çıkarmaktadır (Fredrickson, 2003). Buna karşılık pozitif duyguların otonom sinir sisteminde farklılaştırılabilecek tepkilerinin olmadığı görülmüştür.

Duygular ile ilgili pek çok teoride; duygular belirli koşullarda belirli davranışları gösterme baskıları ile ilişkilendirilmektedir. Örneğin; kızgınlık duygusu saldırma, korku duygusu kaçma ve iğrenme duygusu ise öksürme ya da öğürme davranışları yaratır. Bu belirli davranış eğilimleri duyguları evrimleşmiş adaptasyonlar şeklinde sınıflandırmaktadır. Negatif duygular; gözle görülen sezgisel bir uyuma sahiptir ve atalarımızın geçmişte mücadele ettiği zorlayıcı durumlarda düşünme-eylem dağarcığımızı daraltmaktadır. Yani geçmişte yaşanan olumsuz bir durum yeniden ortaya çıktığında geçmişten ders alarak daha kısa sürede çözümler üretebilmektedir. İşte bu yüzden negatif duygular; atalarımızın yüzleştiği ancak yeniden gündeme gelmiş problemlerin çözümünde daha etkilidir. Bütün bunlara karşılık pozitif duyguları açıklamak çok da kolay değildir. Evrim perspektifine göre eğlence, huzur ve minnettarlık; korku, kızgınlık ya da iğrenme kadar işe yaramamaktadır. Pozitif duyguların vücutta yarattığı değişiklikler ve yüzdeki yarattığı ifadeler negatif duyguların ortaya çıkardıkları kadar belirgin değildir (Fredrickson, 2003).

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda pozitif yönelimli çalışmaların neden daha az olduğunu anlamak daha kolaydır. İnsanlar için sağlıklarını bozan ve daha kolay açıklanabilir duyguları çalışmak öncelikli bir hal almıştır. Ancak, 2000'li yılların başında pozitif psikoloji hareketinin öncüsü ve APA'nın kurucusu (American Psychological Association) Martin E. P. Seligman'ın çalışmaları doğrultusunda pozitif duyguların önemi anlaşılmış ve yeni çalışma alanları ortaya çıkmıştır.

Seligman ve Csikszentmihalyi pozitif psikolojinin misyonunun sadece hastalık bilimi, zayıflıklar veya zararlar üzerinde yapılan çalışmalar olmadığını, aksine çoğunlukla insanların güçlü yönlerine ve erdemlerine odaklanan bir çalışmalar bütünü olduğunu açıklamışlardır. Bu nedenle; pozitif psikoloji sadece bozuk olanı düzeltmekle değil aynı zamanda insan doğasındaki iyilikleri de besleyen durumlar ve davranışlarla da ilişkilidir. Geleneksel hastalık iyileştirme çalışmalarının yanı sıra eğitim, anlama, sevgi, büyüme ve oyun gibi diğer araştırma alanlarını da değerlendirirken bilimsel yöntemler uygulanmaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Çünkü, iyileştirme

yalnızca yanlış olanı düzeltmek değil, aynı zamanda iyiyi inşa etmektir. Psikoloji yalnızca hastalık ya da sağlıktan ibaret değildir, bunun yanında çalışma hayatı, eğitim, sezgi, sevgi, gelişme ve oyunla da ilgilidir. Bu en iyi arayışının içinde, pozitif psikoloji yalnızca hayale, kendini kandırmaya dayanmamakta bunun yerine; insan davranışlarının bütün karmaşıklıkları içinde yer alan benzersiz problemlere bilimsel yöntemler içinde en iyinin ne olduğunu bulmaya çalışmaktadır (Seligman, 2001)

Pozitif psikolojinin çalışma alanı sübjektif seviyede geçmiş ile ilgili refah ve tatmin gibi öznel deneyimler; şimdiki zamanla ilgili akış, eğlence, duygusal zevkler ve mutluluk, iyimserlik, umut ve inanç gibi gelecekle ilgili yapıcı bilişlerdir. Bireysel seviyede; sevme ve meslek kapasitesi, cesaret, kişilerarası yetenekler, estetik hassaslık, sabır, bağışlama, orjinallik, ileri görüşlülük, yüksek yetenek ve bilgelik gibi olumlu kişisel özellikler ile ilgilidir. Grup seviyesinde ise sorumluluk besleme, fedakârlık, nezaket, ılımlılık, tolerans ve iş etiği gibi vatandaşlık erdemleri ve bireyleri daha iyi vatandaş olmaya yönlendiren kurumlar ile ilgilidir (Seligman, 2001).

Benzer şekilde Luthans da pozitif psikolojinin amacını hayattaki sadece kötü şeyler üzerinde çalışmalar yapmaktan çok hayatın iyi yönlerini de araştırmaya yönelik çalışmalara önem vermek ve bireyleri, grupları, organizasyonları ve toplulukları başarı ve gelişmeye sürükleyen faktörlerin ne olduğunu incelemek için bilimsel bir teori oluşturmak şeklinde açıklamıştır (Luthans ve Youssef, 2007)

Pozitif psikologlar ilgi alanlarının dört temel başlıktan oluştuğunu söylemektedirler (Fredrickson, 2003). Bunlar;

- a) Mutluluk, canlılık ve akış gibi olumlu deneyimler,
- b) Yetenek, ilgi alanları ve güçlü karakteristik özellikler gibi daha uzun süreli olan psikolojik davranışlar,
- c) Arkadaşlar, aile üyeleri ve iş arkadaşları ile olan pozitif ilişkiler,
- d) Aileler, okullar ve gençlik gelişim programları gibi pozitif kurumlardır.

Yapılan bütün bu açıklamalar doğrultusunda pozitif psikolojiye bir tanımlama yapmak gerekirse, pozitif psikoloji “bireylerin, grupların ve örgütlerin gelişmelerine ya da en iyi şekilde çalışmalarına katkıda bulunan durumlar ya da süreçler üzerinde yapılan

bir çalışmadır” (Gable ve Haidt, 2005). Bunun yanında pozitif psikoloji; pozitif duyguların ve insan potansiyelinin kullanılması gerektiğini savunmaktadır.

Sheldon ve King ise pozitif psikolojiyi” normal bir insanın güçlü yanlarını ve erdemlerini inceleyen bunun için de ortalama bir insanı yeniden değerlendiren bilimsel bir çalışmadır” şeklinde tanımlamıştır (Sheldon ve King, 2001). Örgütsel davranışçılar, örgütlerin olumluluk üzerine odaklanma ve insan doğasında neyin iyi olduğunu anlama hususlarında son zamanlarda pozitif psikolojinin kavramlarına sıklıkla başvurumaktadırlar. Bu durum ise “pozitif sapma” ve “gelişmenin sarmalları” olarak adlandırılan çalışmalara öncülük etmektedir. (Money, Hillenbrand ve Camara, 2008). Bu yaklaşımın özünde yer alan şey mutluluğun nedensel olduğu ve pek çok fayda sağladığı bilgisinin ortaya çıkmasıdır. Çünkü, mutlu insanlar daha sağlıklıdır, daha başarılıdır ve sosyal bağlılığı daha fazladır ve bu nedensellik yönü her iki yönde de çalışır. Yani başarılı insanlar daha mutludur, ya da mutlu insanlar daha çalışkandır.

Pozitif psikoloji araştırmaları uzun dönemli mutluluğun keşfedilmemiş kaynaklarına ve nedenlerine odaklanmaktadır. Pozitif psikolojinin iş hayatı içindeki bakış açısı hayattaki ve iş yerindeki doyum arasındaki ilişkiler ile ilgili soruları artırmaktadır. Çalışma hayatı bireysel mutluluğa nasıl katkı sağlar ya da ondan nasıl bir şeyler götürür? Ve organizasyonlar pozitif psikolojiden öğrendiklerini çalışan refahını ve performansını artırmak için kullanabilirler mi?

Seligman (2002) bireysel mutluluğun yaşamdaki üç yaklaşıma bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Bu üç yaklaşım da uzun dönemli yaşam doyumunu için önemlidir ve mutluluğu sürdürmek için bu yaklaşımların beslenmesi ve dengelenmesi gereklidir. Bu yaklaşımlar;

- Zevkli hayat- elde edilebilir keyiflerin arayışı
- Bağlı hayat-bağlanma ve aktivitelere, öğrenmeye ve gelişmeye ilgi duyma
- Anlamli hayat- bütün bir amaç ya da anlama hizmet edecek şeylerin içinde kendinden daha büyük bir şeyin arayışı ya da ona bağlanmadır.

Pozitif psikoloji ile ilgili son araştırmalar bu yaklaşımların birbirinden ayrılabilceğinin ve ölçülebileceğinin mümkün olduğunu savunmaktadır. Ayrıca, insanlar bağlı ve anlamlı yaşam duygusunu geliştirebildiklerinde; en mutlu ve en

doyuma ulaşmış insanların bu üç yaklaşımı dengede tutma arayışını en iyi yönetenler olduğunu iddia etmektedir (Money, Hillenbrand ve Camara, 2008).

Zevkler; açık duyusal ve güçlü duygusal öğeleri olan hoşluklar; filozofların deyimiyle “ham duygular”dır. Bunlar gelip geçicidir ve herhangi bir düşünüş içerseler bile içlerinde düşünce çok azdır. Hazlar ise çok hoşumuza giden ve bizi tam anlamıyla meşgul eden şeylerdir. Ancak, bunlara herhangi bir ham duygu eşlik etmeyebilir. Bunun yerine hazlar bizi tamamen sarar, kendimizi onlara gömer ve kaptırırız, öz bilincimizi yitiririz. Güzel bir sohbete katılmak, kaya tırmanışı yapmak, iyi bir kitap okumak, dans etmek, müzik dinlemek ve basketbol oynamak, bize zamanın durduğu hissini veren, becerilerimizin önümüzdeki işle uyumlu olduğu ve güçlü yönlerimizle bağlantı kurmamızı sağlayan etkinliklere örnektir. Hazlar, zevklerden daha uzun ömürlüdür, büyük miktarda düşünce ve yorum içerirler, kolayca alışkanlık haline gelmezler ve güçler ve erdemlerle desteklenirler (Seligman, 2007).

Seligman görev aşkının haz almak açısından çalışmanın en tatmin edici şekli olduğunu belirtmiştir ve getireceği maddesel faydadan çok insanlar kendi iyilikleri için çalışırlar. 1990’larda pozitif psikoloji pozitif insani işlevselliği incelemek için kendi üç yapıyı yaklaşımını geliştirmiştir. Bu yaklaşıma göre pozitif psikoloji; temelde olumlu bireysel deneyimler ya da yaygın olarak olumlu duygulardan ne anladığımızla ilgilidir ki bu üç yapıyı yaklaşımın ilkidir. Sosyal psikolojik seviye de ise ayrı bir yapı vardır. Bu yapı ise kurumlar ve topluluklar ile ve bunların insanlarda nasıl olumlu davranışlar geliştirdiği ve beslediği ile alakalıdır. Son yapı ise insani güç ve erdemler olarak anlaşılabilir olan pozitif kişisel karakterler ya da davranışları incelemektedir (Money, Hillenbrand ve Camara, 2008).

Seligman ve Csikszentmihalyi anlamlı hayatın peşinden koşmanın, zevkli hayatın peşinden koşmadan daha önemli olduğunu desteklemekte ve bunun uzun dönemli mutluluğa neden olduğunu ileri sürmektedirler. Eğer pozitif psikolojinin bulgularının iş yeri için de doğru olduğunu varsayarsak, bağlı ve anlamlı bir çalışmanın çalışanlar arasında daha fazla sürdürülebilir bir mutluluğa yol açtığını gözlemleyebiliriz. Çalışanların daha bağlı ve anlamlı bir çalışma hayatına sahip olmaları için fırsat oluşturma da örgütler için önemli bir rol oynamaktadır. Uzun dönemli tatminin yanında eğer çalışanın örgütsel bağlılığı gibi performansa dayalı çıktılar ile ilişkilendirilirse,

çalışma hayatında bağlılık ve anlamlılık geliştirmenin faydaları organizasyonlar açısından daha olumlu olacaktır. İş yaşamında bağlılık ve anlamlılık arasındaki ilişkinin kuruluşu ve örgütsel performansın anahtar faktörleri; örgütlerin olumlu kurumlar olarak hareket etmesini ve çalışanların işlerindeki bu olumlu özelliklerin geliştirilmesine odaklanmasını muhtemel kılmaktadır.

1.1.1 Karakter güç ve erdemleri

Hazlar ve zevklerin birbirinden ayırt edilmesinden sonra, insanların sahip oldukları erdemlerin ve güçlerin de tanımlanması pozitif psikoloji hareketinin daha iyi anlaşılması için gereklidir. Bunlar her ülke için farklılık gösterebilir. Hatta bir toplum içindeki farklı bölgeler içinde bile değişkenlik gösterebilir. Ancak Martin Seligman ve çalışma arkadaşları; pek çok filozofun, düşünürün ve farklı dinlerin kutsal kitaplarını okuyarak, bütün toplumlar tarafından kabul görüleceğini düşündükleri 6 büyük erdemi ve 24 karakter gücünü bir araya getirmişlerdir.

Aşağıda yer alan Tablo 1.1 6 temel erdem ve 24 karakter gücünü sergilemektedir. Karakter güç ve erdemleri insanların gelişmesini sağlayacak güç ve erdemleri tanımlarken, dünyada her kültür tarafından kabul edilmiş altı temel erdem olan bilgelik, cesaret, insanlık, adalet, ılımlılık ve maneviyatı kapsamaktadır. Buna ek olarak; karakter güçleri bireysel gelişime katkı sağlayan kişilik davranışları olarak tanımlanabilir. Çalışmalar haz, minnettarlık, umut ve sevgi gibi içten gelen duygusal güçlerin, merak ve öğrenme aşkı gibi beyinsel güçlerden daha fazla yaşam doyumu ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 1.1: 6 Erdem ve 24 Karakter Gücünün Sınıflandırılması

Erdem ve Güç Tanımı	
Bilgelik ve bilgi	Bilginin kazanılması ve kullanılmasını gerektiren bilişsel güçler
Yaratıcılık	Birşeyler yapmak için yaratıcı ve üretken düşünme
Merak	Var olan şeylere ilgi gösterme
Açık görüşlülük	Birşeyi başından sonuna düşünme ve her açıdan değerlendirme
Öğrenme aşkı	Yeni yetenekler, konular ve bilgi tabanlarını iyi bir şekilde öğrenme
Öngörü	Diğer insanlara mantıklı önerilerde bulunabilme
Cesaret	Rakip karşısında hedefleri başarma çabasını barındıran içsel ya da dışsal kaynaklı duygusal güç
Gerçekçilik	Doğruyu söyleme ve kendini dürüst biri olarak gösterme

Kahramanlık	Korku, sorun, zorluk ve acıdan çekinmeme
Kararlılık	Başladığı bir işi bitirme
Şevk	Hayata heyecan ve enerji ile yaklaşma
İnsanlık	Yönelme ve arkadaş olmayı barındıran kişilerarası güçlü yön
İncelik	Diğer insanlara iyiliklerde ve yardımda bulunma
Sevgi	Diğer insanlarla yakın ilişkilere değer verme
Sosyal zeka	Kendinin ve diğer insanların istek ve duygularının farkında olmak
Adalet	Sağlıklı bir toplumun temelinde olan vatandaşlık ile ilgili güçler
Adillik	Adillik ve adalet kavramlarına göre herkese aynı şekilde davranma
Liderlik	Grup aktivitelerini yönetme ve onları takip etme
Takım çalışması	Bir gurubun ya da takımın üyesi olarak iyi bir şekilde çalışma
İlimlilik	Aşırıya kaçmayı engelleyen güç
Bağışlayıcılık	Yanlış birşey yapan birini affetme
Alçak gönüllülük	Birinin; kendisi yerine başarılarının konuşmasına izin vermesi
Tedbirlilik	Birinin seçimleri konusunda dikkatli olması; ileride pişmanlık duyacağı şeyleri söylememe ya da yapmama
Öz-düzenleme	Birinin hissettiklerini ve yaptıklarını düzenlemesi
Maneviyat	Daha geniş bir dünya ile bağlantılar oluşturma ve onlara anlam katma gücü
Güzellik ve mükemmelliğin takdiri	Hayatın tüm alanlarındaki güzelliği, mükemmelliği ve/ veya yetenekli işleri fark etme ve takdir etme
Şükran	Var olan güzel şeylerin farkında olma ve memnun olma
Umut	En iyiyi bekleme ve ona ulaşmak için çalışma
Eğlendirme	Şaka ile eğlenceyi birleştirme; diğer insanlarda tebessüm bırakma
Dindarlık	Daha yüksek amaçlar ve hayatın anlamı ile ilgili uyumlu inançlara sahip olma

Kaynak: Peterson ve Seligman, 2004

Güç ve erdemlerin tanımı ve ölçümü iş yaşamında önemli bir rol oynadıklarının farkedilmesini mümkün kılmaktadır. Temel varsayım; eğer kişiler güç ve erdemlerini ortaya çıkaracak bir hayat yaşarlarsa, yaşamdan aldıkları tatmin en yüksek seviyeye ulaşacaktır. İnsanların yaşamlarının büyük bir çoğunluğunu işte geçirdikleri göz önünde bulundurulursa, bu varsayım çalışma hayatına da aktarılabilir. (Money, Hillenbrand ve Camara, 2008)

Günümüz ekonomileri, artan rekabet ortamı ve gelişen teknoloji ile birlikte artan belirsizlikler ve azalan müşteri güveni işletmeler açısından pek çok tehlikelere neden olmaktadır. Kısmen karmaşa ve curcunanın gömülü olduğu bu günümüz

ekonomilerinde; örgütlerin/iş yerlerinin bu güvensiz ortama verdikleri tepkiler sıklıkla işten çıkarma ya da diğer maliyet azaltma ölçümleri şeklinde olmaktadır. İşini kaybetme korkusu gerçeği günümüz iş yerlerinin pek çoğunun etrafında dolanmakta ve yüzlerce çalışanın, ailelerinin ve içinde buldukları toplulukların umutlarını ve hayallerini etkilemektedir. Peki bu olumsuzluklar; çalışanlar ve buldukları kurumları için daha dayanıklı ve olumlu durumlarla nasıl yeniden şekillendirilecek ya da dönüştürülebilir? Bu pek sık karşılaşılan aşılması zor sorunlar, hangi durumlarda bizde olumlu değişimler bırakabilir? Çalışanlar ve çalıştıkları kurumlar; ekonomi ve insan amaçları arasında köprü kuran, daha olumlu ve proaktif bir iş yerini nasıl yaratabilirler? (Froman, 2009)

Bu ve buna benzer soruların cevaplanabilmesi için iş motivasyonu, iş tatmini, performans, liderlik, örgütsel değişim, örgütsel bağlılık gibi süreçlerde uygulanabilecek pozitif psikolojik prensiplerinin iç yüzünün incelenmesi gerekmektedir (Froman, 2009)

İşsizliğin bireylerde yarattığı ruhsal bozukluklar arasında yer alan öz-saygı kaybı, endişe ve depresyon; bir kişinin yapıcı ve uyumsal davranışlara kalkışması yeteneğini engelleyebilir. Bu karışık ve zorlayıcı problemlere kestirme çözümler bulmak oldukça zordur. Ancak, pozitif psikoloji ve onun ileriye dönük yönelimine göre; zor zamanlarda yollarını bulmaya çalışan, günlük iş yaşamlarında eğlenceden ve anlamdan yoksun insanların da, bu insanlara oranla daha fazla güven içindeki insanlar kadar umutlu, üretken ve daha tatmin edici bir geleceğin ortaya çıkabileceği ileri sürülmektedir.

Bütün bu yapılan açıklamalarda anlaşılan o ki; bazı duygular insanları olumlu düşünmeye ve ileriye dönük umutlar beslemeye sevk etmektedir. Peki hangi pozitif duygular insanların daha umut dolu bir hayat düşünmesine ve yaratmasına yardımcı olmaktadır? İlerleyen bölümlerde pozitif psikoloji kapsamında incelenen pozitif duyguların neler olduğundan bahsedilecektir.

1.2 Pozitif Duygular (Positive Emotions)

Pozitif psikoloji hareketi ile önem kazanmaya başlayan pozitif duygular ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır ve bu çalışmalar psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış alanları için önemli kaynaklar olarak görülmektedir. Bilimsel bir temelde yürütülen bu çalışmaların ilgi alanı içinde yer alan pozitif duyguların başlıcaları ise neşe, umut,

minnettarlık, huzur, merak, gurur, ilham, hayranlık ve sevgidir. Bu duygular dışarıdan bakıldığında bireysel duygular olarak görülmekle birlikte örgütsel seviyede yapılacak çalışmalar için de büyük önem taşımaktadır. Çünkü ilerleyen bölümlerde açıklanacağı gibi bu duyguların diğer insanları etkileme ve onlarda da olumlu duygular oluşturma ve insanların sahip olduğu olumsuz duyguları olumlu duygulara dönüştürme özellikleri vardır.

1.2.1 Genişlet ve oluştur teorisi (Broaden-and-build theory)

Pozitif duygular alanında önemli çalışmalara imza atan Barbara L. Fredrickson Genişlet ve Oluştur Teorisi (Broaden-and-Build Theory) adını verdiği çalışması ile literatüre büyük bir katkı sağlamıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda pozitif duyguların bireylerin anlık zekalarını genişlettiği ve böylece dayanıklı kişisel özellikleri geliştirdiği ortaya çıkartılmıştır (Fredrickson, 2003).

Pozitif duygular hayati tehlike içeren bir durumda, düşünce-eylem dağarcığına; doğrudan ve hemen fayda sağlayarak, hızlı ve kesin bir şekilde hareket etmesini sağlar. Negatif duyguların ortaya çıkardığı eylem biçimleri atalarımızın geçmişte karşılaştığı ve mücadele etmekte zorlandığı benzer durumlardan kurtulmalarını sağlayan eylemleri betimlemektedir. Buna karşın pozitif duygular hayatı zorlayıcı durumlarda nadiren ortaya çıkmaktadır. Bir insanın anlık düşünme-eylem dağarcığını daraltan psikolojik bir süreç, hızlı ve kesin bir eylem için uygun olmayabilir.

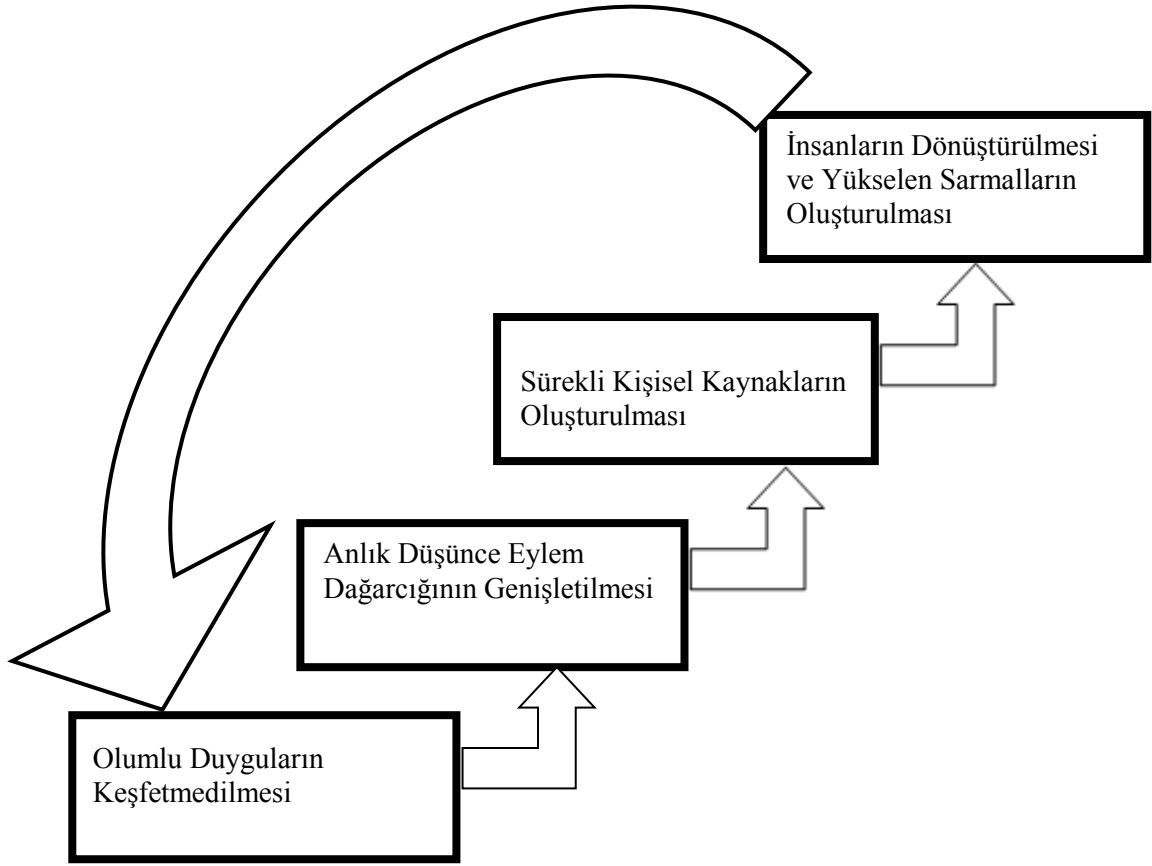
Aslında araştırmacılar pozitif duyguların tamamlayıcı bir etkiye sahip olduğunu iddia etmektedirler. Bu duygular anlık düşünme-eylem dağarcığını genişletir ve akla gelen düşüncelerin ve eylemlerin geniş bir yelpazede olmasını sağlar. Örneğin; neşe duygusu oyun oynama, limitleri zorlama ve yaratıcı olma baskısı yaratır. Bu baskılar sadece sosyal ve fiziksel davranışlar için değil aynı zamanda da entellektüel ve sanatsal davranışlar için de birer kanıt olmaktadır. Merak duygusu; araştırma yapma, yeni bilgiler ve deneyimler elde etme ve bireylerin kendilerini geliştirmeleri hususlarında baskı yaratan fenomenolojik olarak belirgin bir pozitif duygudur. Memnuniyet en belirgin pozitif duyguların üçüncüsüdür. Bu duygu; geriye yaslanarak, güncel hayat koşullarından zevk almayı ve bu koşulları yeni bakış açılarına ve yeni dünyaya entegre etmeyi teşvik etmektedir. Sevgi duygusu; eğlence, merak ve memnuniyet duygularının karışımı olarak görülebilir. Ayrıca güven ve yakın ilişkiler bağlamında ortaya çıkar.

Oyunla birlikte araştırmak ve sevdiklerimizden zevk almak için yinelenen baskılar yaratır. Bu oyun, araştırma ya da zevk almak için geliştirilen farklı dūřünce-eylem eğilimleri ve bunların entegre edilmesi pozitif duyguların alışılmış dūřünce ve eylem Őekillerini genişlettiğini gōstermektedir.

Zorlayıcı koşullara doğrudan ve hemen uyumsal fayda sağlayan negatif duyguların aksine pozitif duyguların harekete geğirdiği genişletilmiş dūřünce-eylem dağarcıkları farklı ağılardan faydalı olmaktadır. Őzellikle bu genişletilmiş zekalar, dolaylı ve önemli uyumsal faydalar sağlamaktadır. Őünkü, genişletme dayanıklı kişisel kaynakların oluşmasını sağlamaktadır. Pozitif duyguların varlığı ile ortaya çıkan kişisel kaynaklar kalıcıdır. Bu kaynaklar oluşmalarına neden olan geğici duygusal durumlardan daha fazla sūrmektedir. İnsanların sıklıkla pozitif duygular yaşamalarının sonucu olarak insanların kişisel kaynaklarında bir miktar artış olacaktır. Bu kaynaklar sonraki zamanlarda veya farklı duygusal durumlarda ortaya çıkabilir. Bu yūzden pozitif duyguların yaşanması yoluyla insanlar kendilerini daha yaratıcı, bilgili, dayanıklı, sosyal olarak bütūnleřmiř ve sağlıklı bireylere dōnūřtūrebilirler.

Kısaca genişlet ve oluştur teorisi, pozitif duyguların çeşitlerini genişletilmiş dūřünce-eylem dağarcıkları yönünden ve bu duyguların işlevlerini de kalıcı kişisel kaynaklar oluşturmak ağısından tanımlar. Bōylece teori pozitif duyguların evrimleşen uyumlayıcı önemine (adaptive significance) yeni bir bakış ağısı getirmiştir. Oyun, araştırma ve diğer faaliyetlerdeki pozitif duygular tarafından ortaya çıkarılan baskılara boyun eęen atalarımız sonuç olarak daha fazla kişisel kaynağa sahip olmuşlardır. Aynı atalarımız daha sonra hayatın kaçınılmaz zorlukları ile karşılaştıklarında sahip oldukları kişisel kapasiteleri daha fazla mūcadele avantajına dōnūřtūrūr, dolayısıyla yeterince uzun yaşama avantajı da yeniden üretmeye dōnūřūr. Pozitif duyguları yaşama kapasitesinin genetik olarak kodlanması yūzünden, bu kapasite doğal seleksiyon sayesinde evrensel insan doğasının bir parçası olacaktır.

“



Şekil 1.1: Pozitif Duyguların Genişlet ve Oluştur Teorisi

Kaynak: (Fredrickson, 2002)

Pozitif duygular sadece bireyleri dönüştürmemekte, topluluklar ve organizasyonlar içinde yer alan insan gruplarını da dönüştürmektedir. Her bir bireyin pozitif duygularının diğer bireyler arasında yayılması sayesinde topluluğun dönüşümü mümkün olmaktadır. Örnek olarak yardımcı olma ve merhametli olma davranışlarını ele alalım. Pozitif duyguları yaşayan insanlar diğer insanlara daha fazla yardımcı olmaktadır. Ancak, yardımseverlik yalnızca pozitif duygulardan kaynaklanmamaktadır, aynı zamanda da pozitif duyguların oluşmasını da sağlamaktadır. Birine yardım eden insanlar, yaptıklarından dolayı kendileri ile gurur duyarlar ve böylece sürekli iyi duyguları tadacaklardır. Buna ek olarak; yardım alan kişiler de minnettarlık hissedecektir ve iyi şeylere çok nadiren şahit olan bu kişiler kendilerini yüceltilmiş olarak hissedecektir. Gurur, minnettarlık ve yüceltilme duygularının her biri insanların kafa yapılarını genişletebilir ve gelecekte merhametli davranışlara ilham verebilir. Bu yüzden başkaları için pozitif anlamlar taşıyan olaylar zincirlerinin yaratılmasıyla, pozitif

duygular; herhangi bir topluluğun birbirine daha bağı, daha ahlaklı ve daha uyumlu sosyal organizasyonlara dönüşmesini sağlayan yukarıya dönük sarmalları oluşturabilir (Fredrickson, 2003).

1.3 Pozitif Örgütsel Bilim (Positive Organizational Scholarship)

Pozitif örgütsel davranış yıllar geçtikçe örgütsel araştırmalarda pek çok pozitif yapıların var olduğunu farketmiştir. Pozitif duygusallık (PA) pozitif güçlendirme, prosedürel adalet, iş tatmini ve işe bağlılık, toplum yanlılığı ve organizasyonel vatandaşlık ve temel öz değerlendirmeler bu çalışmalar arasında yer almaktadır. Aslında, pozitif psikoloji ve onun iş yerindeki uygulaması olan pozitif örgütsel davranış; pozitif yaklaşımların önemine yeni bir vurgu yapma girişimidir (bir devrim ya da paradigma kayması değil) (Youseff ve Luthans, 2007).

Pozitif psikolojinin yanı sıra örgütsel teori ve davranış bilimcileri de bilim temelli ve pozitif yönelimli yaklaşımın henüz kullanılmamış potansiyelinin farkına varmışlardır. Bu durum, birbirine paralel ve birbirini tamamlayan iki temel hareketin ortaya çıkması ile sonuçlanmıştır. Bunlar; çoğunlukla Michigan Üniversitesi'ndeki bir grup araştırmacı tarafından ortaya atılan Pozitif Örgütsel Bilim (Positive Organizational Scholarship) ve Nebraska Üniversitesi'nin Gallup Liderlik Enstitüsünde ortaya çıkan ve bu tezin de konusunu oluşturan Pozitif Örgütsel Davranış (Positive Organizational Behavior) olarak bilinen hareketlerdir. Bu iki yaklaşım birbirlerini tam anlamıyla tamamlamaktadır. İki görüş arasındaki benzer ve farklı yönlerin daha iyi anlaşılması ve pozitif örgütsel davranışa temel oluşturması amacı ile pozitif örgütsel bilim hakkında daha ayrıntılı bilgi vermek gereklidir.

Pozitif Örgütsel Bilim (POS) örgütsel bilim içinde yer alan insan gücünün geliştirilmesi, dayanıklılık ve iyileşmenin üretilmesi ve enerjinin artırılması gibi istisnai bireysel ve örgütsel performansa öncülük eden dinamikler üzerine odaklanan ve ilk olarak Michigan Üniversitesi'ndeki bir grup araştırmacı tarafından ortaya atılan yeni bir harektir. Pozitif örgütsel bilim olumlu sapmayı, organizasyonların ve üyelerinin büyümelerini ya da uygun şartlar altında gelişmelerini araştırmaktadır (Cameron ve Caza, 2004).

Başka bir deyişle, pozitif örgütsel bilim; organizasyonların ve üyelerinin özellikle pozitif çıktıları, süreçleri ve tutumları ile ilgilenen bir çalışma alanı olarak

nitelendirebilir (Cameron ve Caza, 2003). Bu kavramın her bir kelimesi tek tek incelendiğinde Pozitif örgütsel bilim'in tanımını anlamak daha da kolay olacaktır. Pozitif-organizasyon içindeki yükseltici ve ilerletici süreçler ve çıktılar; Örgütsel-olumlu olayların ortaya çıkması durumundaki kişilerarası ve yapısal dinamikler; Bilimsel-örgütsel düzen içindeki pozitifliğin, bilimsel ve teorik olarak türetilerek, çok özenli bir şekilde araştırılması anlamına gelmektedir (Cameron ve Caza, 2004).

Pozitif örgütsel bilimin ardında yatan temel fikir örgütleri yeni başarı seviyelerine taşıyacak pozitif davranışların güçlendiricilerini anlamaktır. Pozitif örgütsel bilim; bolluğun ve insan sağlığının, başarının anahtar faktörler olarak görüldüğü ve minnettarlığın, erdemliliğin, canlılığın ve anlamlılığın şekillendirdiği örgütler ile ilgili çalışmalar yapmaktadır (Bernstein, 2003 akt. Donaldson; 2010). Güç, dayanıklılık, canlılık, güven, örgütsel erdemlilik, pozitif sapma, fevkaladelik ve anlamlılık pozitif örgütsel bilim içinde yer alan çalışma alanlarının örnekleri olarak verilebilir.

1.3.1 Pozitif örgütsel bilim ile pozitif örgütsel davranış arasındaki farklılıklar

İlk bakışta aralarında farklılık yokmuş gibi görünmesine rağmen pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel bilim çeşitli yönlerden birbirlerinden ayrılmaktadır. Ancak en önemli farklılık araştırma alanlarının farklı konularda olmasıdır. Pozitif örgütsel davranış; çoğunlukla bireysel psikolojik özellikler ve bunların performans gelişimine olan etkileri ile ilgilenmekteyken, pozitif örgütsel bilim; örgütsel kapsamın pozitif bileşenleri ile alakadar olmaktadır (Cameron, 2005). Yani, pozitif örgütsel davranışın içindeki yapılar duruma özgü olma (state-like) şartını sağlamakla birlikte gelişime açık olup ve performans çıktıları ile alakalı olurken, pozitif örgütsel bilim şefkat, erdemlilik gibi gelişime açık olmayan (trait-like) ve performans etkisi ile ilişkilendirilemeyen yapılarla ilgilenmektedir.

Ayrıca her iki yaklaşım da farklı araştırma yöntemleri ve analiz seviyeleri kullanmaktadır. Pozitif örgütsel davranış analizlerini birey ve grup seviyelerinde yaparken, pozitif örgütsel bilim analizlerini örgütsel seviyede ve çeşitli nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanarak yapmaktadır. Bu farklılık, pozitif örgütsel davranışın sadece bireysel seviyede ve pozitif örgütsel bilimin sadece örgütsel seviyede çalışma

yaptığı anlamına gelmemelidir. Her ikisi de farklı seviyelerde çalışmalar yapmakta ancak bu çalışmaları yaparken farklı yollar kullanmaktadır. Örneğin; pozitif örgütsel davranış tümevarım yöntemi kullanırken (birey-grup-örgüt) pozitif örgütsel bilim bunun aksi yönde çalışmaktadır (Luthans ve Avolio, 2009).

Özetle; pozitif örgütsel bilim ve pozitif örgütsel davranış pozitif psikolojinin ortak temellerini paylaşmakta ve bilginin gelişimi için bilimsel bir sürecin varlığının önemine vurgu yapmaktadır. Ancak, temel ilgi alanları, performans gelişimine verdikleri önemleri ve yaptıkları analiz seviyeleri ile birbirlerinden ayrılmaktadırlar (Donaldson ve Ko 2010).

2. Pozitif Örgütsel Davranış ve Tanımsal Kriterleri

2.1 Pozitif Örgütsel Davranış Nedir?

Luthans; pozitif örgütsel davranışın (POB) pozitif psikoloji hareketinden etkilendiğini belirtmiş ve pozitif örgütsel davranışı insan kaynaklarının güçlü yönlerine ve psikolojik kapasitelerine odaklanmış, ölçülebilen, geliştirilebilen ve günümüz iş yaşamında performansı arttırmak için etkin bir şekilde yönetilebilen bir çalışma ve uygulama şeklinde tanımlamıştır (Luthans, 2002).

Pozitif örgütsel davranış; pozitif psikolojinin de gereği olan olumlu duyguların geliştirilmesinin örgütlerin devamlılığı açısından faydalı olacağını savunmaktadır. Ancak, pozitif örgütsel davranışı tanımlarken olumluluk kavramı tek başına yetersiz kalmaktadır. Olumluluk kavramının yanı sıra psikolojik kaynak kapasitesi de bu tanım içinde yer almalıdır ve aşağıdaki kriterleri yerine getirmelidir. Bunlar;

-Kapasite teorik olmalı, araştırmaya dayanmalı ve mantıklı bir şekilde ölçülebilir olmalıdır

-Kapasite duruma özgü olmalı ki gelişime açık olabilsin ve gözle görülen performans etkisine sahip olsun. (Luthans 2002; Youseff 2007)

Bu kriterler pozitif örgütsel davranış'un birbiri ile ilişkili ama aynı zamanda da birbirinden farklı diğer pozitif yaklaşımlardan birçok yönden ayrılmasına neden olmaktadır. Seligman ve Peterson'un da belirttiği gibi çalışma sınırlarını oluşturan böyle bir tanımsal kapsam ölçütü, yeni ortaya çıkmakta olan bir alanın araştırmalarının ve uygulamalarının gelişmesi için gereklidir.

Pozitif örgütsel davranış ve diğer pozitif yaklaşımlar arasındaki farklılıkları ortaya koymak için teorik, araştırma tabanlı ve ölçülebilir olmanın gereği olan bilimsel ölçüt, pozitif örgütsel davranışı diğer pek çok pozitif yönelimli ancak doğruluğu tespit edilmemiş, popüler kişisel gelişim kitapları ve yönetimdeki geçici meraklardan farklı kılmaktadır. Buna ek olarak, pozitif örgütsel davranışı pozitif psikoloji ve geleneksel örgütsel davranış içindeki diğer pozitif yapılar ve pozitif örgütsel bilimden (POS) ayıran bir diğer özellik ise pozitif örgütsel davranışın çoğunlukla duruma özgü psikolojik kaynak kapasiteleri üzerinde odaklanmış olmasıdır. Duruma özgü olma (state-like) özelliği ise pozitif örgütsel davranış kapasitesinin değişime ve gelişime açık ve kolayca uyum sağlayabildiği anlamına gelmektedir. (Avolio ve Luthans, 2006). Buna karşın, diğer pozitif yaklaşımlar ve yapılar çoğunlukla yaratılıştan gelen, görece sabit ve daha karaktere özgü kişisel (trait-like) özelliklere bağlı kalmaktadır. Bu özellikler ise;

- Belirli bir zaman sonunda ya da bir kişinin ömrü boyunca,
- Uygun etkinleştirici faktörlerin varlığında ya da çeşitli engelleyici faktörlerin yokluğunda,
- Uzun dönemli profesyonel müdahaleler ya da yoğun psikolojik tedaviler sonucunda geliştirilebilir.

Bu tarz yaklaşımlar gelişim durumunda; değişim durumunda, kısıtlı zamanda ve kısıtlı finansal kaynaklarda yani kısacası günümüz çalışma koşullarını tanımlayan durumlara kolayca uyum sağlamaya izin vermemektedir. (Luthans ve Youseff, 2007)

Örneğin; Wright ve Bonnet (2007) psikolojik sağlığın (psychological well-being) bir miktar geçici durağanlık göstermesine rağmen pek çok çevresel olaydan etkilendiğini belirtmişlerdir. Özellikle durumsal psikolojik sağlığın;

- ✓ Dışa dönüklülük, duygusal denge ya da pozitif duygusallık (PA) gibi daha yaratılıştan gelen özellikler,
- ✓ Pozitif modlar, ya da duygusal tükenme eksikliğinin olmadığı durumlar gibi daha gelip geçici durumlar,
- ✓ İş tatmini gibi daha bağlamsallaştırılmış olgular gibi diğer işlemselleştirmeler ile karşılaştırılmasını gerekçe göstermektedir.

Wright'ın psikolojik sağlığı yansıtmak için karaktere özgü (trait-like) terimini kullanması gibi, Luthans ve arkadaşları da pozitif örgütsel davranışın pozitif

kapasitelerini diğer pozitif durumlardan ayırmak için duruma özgü (state-like) terimini kullanmışlardır.

Pozitif örgütsel davranışın tanımsal kriterleriyle birleşen pozitif durumlar; öncelikle araştırılmalı, ölçülmeli, geliştirilmeli ve bireysel ve mikro düzeyde yönetilmelidir. (Luthans, 2002). Duruma özgü olma kriteri pozitif örgütsel davranışı pozitif davranışlara odaklanan diğer pozitif yaklaşımlardan ayırt etmektedir. Ayrıca pozitif örgütsel davranış mikro düzeye odaklanmıştır ve bu durum kişisel düzey yapıları açısından pozitif örgütlere ve onların makro-düzeylerine, değişkenlerine ve ölçümlerine odaklanan diğer pozitif bakış açılarından ayırır.

2.2 Pozitif Örgütsel Davranışın Tanımsal Kriterleri

Yukarıda da yapılan tanımlar doğrultusunda pozitif örgütsel davranış ile ilgili pek çok kritere değinilmektedir. Bu kriterleri beş genel başlık altında toparlayabiliriz (Luthans, Youseff ve Avolio; 2007). Böylece hem pozitif örgütsel davranışın anlaşılmasını kolaylaştırır hem de çalışmaya genel bir çerçeve kazandırmış oluruz. Bunlar;

- Olumluluk kriteri,
- Teori ve araştırma temelli olma kriteri,
- Geçerli ölçüm kriteri,
- Duruma özgü olma kriteri
- Performans etkisi kriterleridir.

2.2.1 Pozitif örgütsel davranışın olumluluk kriteri

Klinik psikolojide yaygın bir şekilde kullanılan eksiklikler ve zarar modeli (deficits and disease model) iyiliği anlamının ve takdir etmenin gerekliliğini fark etmede ve geliştirmede başarısız olmuştur. Geleneksel olarak negatif yönelimli örgütsel davranış teorileri ve yaklaşımları etkili olmayan liderlere, etik olmayan çalışanlara, stress ve anlaşmazlığa, işlevsiz tutum ve davranışlara, zarar verici örgütsel yapılar, stratejiler ve kültürlere odaklanmaktadır. Bu tarz bir negatif yaklaşım genellikle tam anlamıyla üstün performanstan, sürekli öğrenme ve gelişmeden, proaktiflikten, stratejik değişim ve uyum sağlamadan yoksun olarak görülmektedir.

Günümüz çevre koşulları ve örgütsel davranış koşullarında geçerli soru “Olumluluğu daha iyi anlamak için negatif yaklaşımın sonuçlarından anlam çıkarabilir miyiz?” olmaktadır. Bu sorunun cevabını bulmak ne yazık ki bu kadar basit değildir. Yıllar önce Frederick Herzberg iş tatminsizliğinin azaltılmasının, iş tatmininin artmasına olanak sağlayacağı anlamına gelmediğini belirtmiştir ki bu iki tutum da farklı farklı faktörlerden etkilenebilir. (Herzberg, Mausener ve Snyderman akt. Luthans). Başka bir deyişle pozitif ve negatif yapılar tek bir sürecin zıt tarafları değildir. Aslında pozitif ve negatif farklı yapılar kendi süreçleri, öncülleri, bileşenleri ve çıktıları ile bir bütündür. Pozitif örgütsel davranış ile çoğunlukla kullanılmayan gücü fark etmeye ve odaklanmaya çalışmaktayız. Kısacası olumluluk modern ve gelecekteki iş yerlerinde psikolojik kapasitelerin karşılanması kriterine olan özel önem içinde yer alabilir.

Olumlu duyguların ve erdemlerin güçlendirilip geliştirilmesi pozitif örgütsel davranış yaklaşımı içinde önemli bir yere sahiptir. İnsanların eksik ve zayıf yönlerini odak kabul eden bir psikoloji bilimi günümüz çevre koşulları ile birlikte yerini insanların sahip oldukları olumlu duygularını nasıl geliştireceği konusuna odaklanan pozitif yönelimli psikolojik yaklaşımlara bırakmaya başlamıştır. Bu olumlu olma kriteri de pozitif örgütsel davranışın tanımsal kriterleri içinde önemli bir yere sahiptir.

2.2.2 Pozitif örgütsel davranışın teori ve araştırma temelli olması kriteri

Negatif yaklaşımın kanıtlanmış yetersizliğine karşılık olarak; olumluluğun sezgisel çekiciliği pozitif yönelimli popüler kişisel gelişim literatüründeki artışa neden olmuştur. Önemli bir boşluğu doldurmalarına ve olumluluğu desteklemelerine rağmen bu çok satan kitaplar çok sınırlı bilimsel teori ya da araştırma desteği sağlamaktadır ve hatta birçoğu bilimsel bir kanıta dayalı değildir. Tanımlayıcı sonuçları verdiklerinde bile bu kitaplar bilimsel kesinlik ve anlamlılığın asgari kriterinden, neyin neye neden olduğunu öğrenmek için gerekli ispatlanabilir bilgiden yoksundur. Bu kitaplar bireylerin kendi kendilerini değerlendirebildikleri bir takım anketler sunduklarında geçerliliği sağlayabilir, yaratıcı olabilir ve bu anketlerin doldurulması eğlenceli olabilir. Ancak ampirik olarak yapısal geçerliliğe ve neden sonuç için gerekli kanıtlara sahip değildir.

Standart olarak bu popüler kitapların kullandığı yöntemler yerine, pozitif psikolojiyi kullanan pozitif örgütsel davranış; kabul görme, liderlik, insan kaynakları gelişimi ve performans etkisi için gerekli olan etkili bir bilgi yapısını sağlamak

amacıyla bilimsel bir yaklaşım geliştirmeyi üstlenmiştir. Bu bilim dalı zaman içinde sürdürülebilir büyümeye ve performansa katkıda bulunarak doğru yapılarla çalıştığımızdan emin olmamızı sağlayacak bir yöntem ortaya koyacaktır.

Olumluluğu odak noktası alan pek çok bilimsel araştırmanın ve yaklaşımın varlığı ile orantılı olarak pozitif örgütsel davranış da çalışmalarını bilimsel ve teorik bir zemine yerleştirmektedir. Aksi halde iddia edilen görüşler; insanları ikna etmek için kullanılan söz sanatlarından ileriye gitmeyecektir.

2.2.3 Pozitif örgütsel davranışın geçerli ölçüm kriteri

Ölçülebilirlik bilimsel araştırmanın ve uygulamanın her zaman merkezinde yer almıştır. İş ile ilgili yapıların ölçülmesi için gerekli güvenilir ve tutarlı gereçlerin varlığı genel olarak örgütsel davranış içinde ve özellikle de pozitif örgütsel davranış bilim dünyası içinde artmaktadır. Yeniden pozitif psikolojinin önderliğinde, pozitif örgütsel davranış; bir yapının oluşması için güvenilir ve geçerli ölçümlere gereksinim duymaktadır. Bu kriter; bu en çok satanlar arasında yer alan psikoloji kitaplarının savunduğu belli belirsiz nitelikler ve pozitif karakterler kadar kendini işlemselleştirmeye ve değerlendirmeye vermeyen pek çok ilgi çekici felsefik meta yapılarını da çalışma kapsamına almamaktadır (Luthans, Youseff ve Avolio; 2007).

Kısacası pozitif örgütsel davranış bilimsel bir zemine dayanmakta ve yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkacak çıkarımlar bilim temelli olmaktadır. Ölçülebilir ve kanıtlanabilir bir yapının varlığı insanların pozitif örgütsel davranışın ileri sürdüğü varsayımların güvenilirliğini ve geçerliliğini artıracak ve bu yaklaşımı diğer kişisel gelişim araçlarından ayıracaktır.

2.2.4 Pozitif örgütsel davranışın duruma özgü olması kriteri

Performans ve tutumsal iş çıktıları ile ilişkili olarak görülen çok sayıda kişilik özelliği bulanmaktadır. Bunlara verilecek örnekler arasında “Beş Büyük” kişilik özellikleri, temel öz-değerlendirmeler, Gallup’un yetenekleri ve güçleri ve bilişsel ruhsal yetenekler yer almaktadır.

Daha önceden de belirtildiği gibi pozitif psikoloji hareketine karaktere özgü olma durumu hakimdir. (Peterson ve Seligman, 2004; Snyder ve Lopez, 2002). Genetik olarak belirlenen faktörlerden farklı olarak, pozitif psikolojik treytlar bir miktar

değişkenlik gösterir, bu yüzden de birinin ömrü boyunca, belirlenen uygun durumsal faktörlerde, belirli tetikleyici anlarda, sarsıntılarda ya da yoğun psikoterapiler sonucunda bir miktar ilerleme ve gelişme kaydedebilirler. (Avolio ve Luthans, 2006). Ancak küçük değişiklikler kısa sürelidir ve pozitif treytlerin insan kaynakları yönetiminde geliştirilmesi ve değiştirilmesi zordur.

Yüksek iş gücü devir oranları ve sürekli gelişime ve keskin öğrenme eğrilerine odaklanma ile şekillenen günümüz çevre koşullarında yaratıcılığı destekleyen uzun dönemli girişimler ya da iş ile alakalı yeteneklerin, karakter güçlerinin, pozitif erdemlerin ve diğer görece değişken olmayan kişilik özelliklerinin beslenmesinin maliyeti oldukça yüksektir. Bu yüzden iş yeri şartları altında insan kaynaklarının özellikleri etkin işe seçme, işe alma ve uygun yerleştirme girişimlerine odaklanmaktadır. Doğru insanı seçmenin ve onları doğru rollere yerleştirmenin etkili insan kaynakları yönetimi için gerekli olduğu gerçeği herkes tarafından kabul edilmektedir. Ancak bu yeterli değildir. Pozitif örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacılar insan gelişiminin ya da potansiyelinin önceden sanıldığından daha esnek olduğuna inanmaktadır. Aynı sebeple bilginin, yeteneklerin ve teknik kabiliyetlerin gelişimi artık yeterli değildir. Pozitif örgütsel davranışın çalışma alanı içinde sadece duruma özgü ve değiştirilebilir pozitif psikolojik kapasiteler yer almaktadır. Duruma özgü olan bu pozitif kapasiteler kısa eğitim programları, iş yerinde öğrenme faaliyetleri ve kısa ve çok odaklı küçük müdahalelerin kullanılması yoluyla gelişime ve geliştirilmeye açıktır.

Pozitif örgütsel davranışa temel oluşturan pozitif kapasiteleri adlandırırken; onların kişilik özellikleri ile birlikte uzun bir süreçte yer aldığını belirtebilmek için duruma gözü (state-like) terimi özellikle kullanılmaktadır. Luthans, Youseff ve arkadaşlarının belirttiği bu sürecin en ucunda kolayca değişebilen ve o anki duyguları yansıtan pozitif durumlar (zevk, pozitif modlar ve mutluluğun pek çok tanımı vb.) yer almaktadır. Sürecin biraz ilerleyen kısmında ise hala kolayca şekillendirilen ve gelişime açık olan duruma özgü pozitif psikolojik kaynak kapasiteleri (öz yeterlik, umut, optimizm ve dayanıklılık) yer almaktadır. Bu duruma özgü kapasiteler; süreç boyunca görece daha sabit ve değiştirilmesi zor treytsel yapılar (kişiliğin beş büyük boyutu, temel öz değerlendirmeler ve karakter güç ve erdemleri) tarafından takip edilmektedir. Sürecin en son ucunda ise çok durağan, sabit ve değişimi çok zor olan ve genellikle

bütünleşik olarak adlandırılan pozitif treyter (akıl, yetenek ve pozitif kalıtsal özellikler) yer almaktadır. Başka bir deyişle; en azından kısa vadede durumsal psikolojik kapasiteler tıpkı pozitif modlar gibi daha saf durumlarda bir dereceye kadar durağan ve her anlık durumda değişmez olabilir. Aynı sebeple durumsallık terimi kişilik ya da öz değerlendirmelerden daha az sabit olma anlamına da gelebilir (Luthans ve Youseff 2007).

Kısacası pozitif örgütsel davranışın çalışma alanı içerisinde, değiştirilmesi ve geliştirilmesi daha kolay olan duruma özgü (state-like) olarak adlandırılan kişilik özellikleri yer almaktadır. Çünkü bu kişilik özelliklerinin kolayca şekillenebilir olması hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamada büyük katkı sağlayacaktır.

2.2.5 Pozitif örgütsel davranışın performans etkisi kriteri

Sadece performans ile ilişkili olma kriterini sağlayan pozitif psikolojik kapasitelerin seçiminde pozitif örgütsel davranışın iş çıktıları üzerinde önemli bir etkisi olması beklenmektedir. Bu performans yönelimi ve sonuç bağlantılı olma durumunun kamu ve özel sektörün ilgisini garanti edeceğini tahmin etmekteyiz. Diğer pozitif, bilimsel ve işle alakalı girişimler de olumlu performans etkisi ortaya çıkarabilir. Ancak, pozitif örgütsel davranış performansı etkileyen pozitif kapasiteler ile kısıtlanmaktadır.

3. Psikolojik Sermaye

Pozitif örgütsel davranışı tanımladıktan sonra diğer bir önemli yaklaşım olan Pozitif Psikolojik Sermaye kavramını tanımlamaya çalışalım. Çünkü, pozitif örgütsel davranışın bileşenleri olan psikolojik kapasiteler bu kapsam içinde değerlendirilmekte ve ne oldukları psikolojik sermaye tanımının içinde yer almaktadır.

Psikolojik sermaye tanımının ortaya çıkmasına küresel rekabetin hızla artması neden olmuştur. Çünkü, bilgi teknolojilerinin gelişmesi sayesinde herkesin aynı bilgiye kolaylıkla ulaşması mümkün olmaktadır. Aynı finansal, fiziksel ve teknolojik sermayelere sahip olan işletmeler birbirleri ile nasıl rekabet etme imkânı bulacaklar? Tam da bu noktada psikolojik sermayenin tanımı yapılarak bu sorunun cevabı verilebilir.

Psikolojik sermaye; bireylerin gelişmelerinin pozitif psikolojik durumudur ve dört tane bileşenden oluşur.

Bunlar;

- ✓ Mücadele edebilmek ve zorlayıcı durumlarda başarılı olma yolunda gerekli çabayı gösterebilmek için özgüven sahibi olmak (öz yeterlilik)
- ✓ Amaçlara ulaşmak için azmetmek ve eğer gerekli ise amaçlar için yeni yollar keşfetmek (umut)
- ✓ Şimdi ve gelecekte başarılı olmak için pozitif yükleme yapmak (optimizim)
- ✓ Problemlerle ve zorluklarla kuşatıldığında, başarılı olmak için ayakta durmanın da ötesinde geri adım atmak (dayanıklılık) tır. (Luthans, Youseff ve Avolio, 2007)

Başka bir tanıma göre ise psikolojik sermaye; bireylerin verimlilik amacıyla, ekonomik, beşeri, ve sosyal sermayelerini başarılı bir şekilde örgüte taşıyabilmeleri konusundaki yetenekleri olarak tanımlanmaktadır (Envick, 2005).

Psikolojik sermayenin çalışma hayatındaki önemi daha iyi anlayabilmek için bu dört bileşeni daha ayrıntılı bir şekilde açıklamak ve yapılacak uygulamalarla başarılı olup olmadıklarını kanıtlamak gereklidir.

3.1 Öz Yeterlilik (Self-Efficacy)

Kendinize inanıyor musunuz? Sahip olduğunuz içinde sizi neyi başarıya götüreceğini biliyor musunuz? Herşeyin üstesinden gelme gücünün içinde olduğuna inanıyor musunuz? Bütün bu soruların cevabı psikolojik sermayenin bir bileşeni olan öz yeterlilik kavramı içinde yer almaktadır.

Algılanan öz yeterlilik; insanların hayatlarını etkileyen olaylar üzerinde etkiye sahip faaliyetlerin belirlenen performans seviyelerini oluşturan yetenekleri hakkında sahip oldukları inançlar olarak tanımlanabilir. Öz yeterlilik inançları insanların nasıl hissedeceğini, nasıl düşüneceğini, nasıl motive olacaklarını ve nasıl davranacaklarını belirler. Bu inançlar dört ana süreç olan bilişsel, güdüsel, duygusal ve seçim süreçlerinde farklı farklı etkiler göstermektedir (Bandura,1994).

Başka bir tanıma göre öz yeterlilik; bir insanın güdülenmesini, bilişsel kaynaklarını ve bilinen bir ortam içinde özel bir konunun başarılı bir şekilde yönetimi için gerekli eylem planlarını harekete geçirmesini sağlayacak olan inancı ya da güvenidir (Stajkovic ve Luthans, 1998).

Yapılan bu tanımlara karşılık Maddux (2002) öz yeterliliğin ne olduğunu ve nasıl ölçüldüğünü diğer kavramlardan ayırmak için çeşitli karşılaştırmalar yapmıştır. Bu karşılaştırmalar sonucunda öz yeterliliğin ne olduğunu, ne olmadığını daha iyi anlamak mümkün olmaktadır. Buna göre;

- Öz yeterlilik; algılanan bir yetenek değildir. İnsanların belirli şartlar altında yetenekleri ile neler yapabilecekleri hakkındaki inançlarıdır. Belirli ya da önemsiz hareket faaliyetlerini yerine getirmekle ilgili inançlar değil, değişen ve zorlayıcı durumlar altında sahip olunan yeteneklerin ve kabiliyetlerin organize edilmesiyle ilgili inançlardır.
- Öz yeterlilik inançları; sadece davranışlar hakkında tahmin yürütmek anlamına gelmemektedir. İnsanların neler yapacaklarına inanmaları ile değil neler yapabileceklerine inanmaları ile alakalıdır.
- Öz yeterlilik inançları; günlük yüklemeler değildir. Çünkü günlük yüklemeler davranışların ve bu davranışların sonuçlarının da içinde bulunduğu olayların açıklamasıdır. Ancak; öz yeterlilik insanların neleri yaptıklarına değil, neleri yapabildiklerine karşı sahip oldukları inançlardır.
- Öz yeterlilik; bir davranışta bulunma niyeti ya da belirli bir amaca ulaşma niyeti değildir. Buradaki niyet insanların muhtemelen yapabileceklerini söyledikleri şeydir.
- Öz yeterlilik; öz saygı anlamına gelmemektedir. Öz saygı; insanların kendilerine inanmaları ve kendilerine inanmaları sonucunda nasıl hissettikleridir. Yeterlilik inançlarının, belirli bir ortamda o ortamda bulunmanın önemi ile doğru orantılı olarak öz saygıya katkısı olabilir.
- Öz yeterlilik bir güdü, bir dürtü ya da kontrol ihtiyacı değildir. İnsanlar herhangi bir konu hakkında kontrole çok fazla ihtiyaç duyarken bile o konu hakkındaki öz yeterlilikleri inançları zayıf olabilir.
- Öz yeterlilik inançları davranış sonuç beklentileri (behavior outcome expectancies) değildir. Davranış sonuç beklentileri, belirli bir durumda gösterilen davranışın belirli bir sonuca varacağı ile ilgili inançlardır. Öz yeterlilik inançları ise sadece o sonucu üretecek davranışı gösterebileceğimize olan inançlarımızdır.

- Öz yeterlilik kişisel bir özellik değildir ve kişisel bir özellik olarak tanımlanamaz ve ölçülemez. Ancak belirli koşullar ve durumlarda hedeflenen amaçlara ulaşmak için yeteneklerin ve kabiliyetlerin düzenlenebileceğine olan inançlar anlamına gelmektedir. Farklı durumlarda farklı öz yeterlilik seviyeleri tespit edilebilir.

Öz yeterlilik ve güven kavramları pek çok kaynakta birbirlerinin yerine kullanılabilir. İster güven ister öz yeterlilik kavramı kullanılsın, bu kavramların insanların kendileri ile ilgili sahip oldukları inançları ile ilişkilendirilmesi önemlidir. Öz yeterliliğe sahip insanlar beş önemli özellik ile diğer insanlardan ayrılabilir. Bu özellikler;

- Kendileri için yüksek hedefler koyarlar ve zor işleri kendileri seçerler.
- Zorlukları hoş karşılarlar ve onlarla mücadele ederler
- Fazlasıyla kendi kendilerini motive ederler.
- Amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli çabayı gösterirler
- Zorluklar ile karşılaştıkları zaman sonuna kadar direnirler (Luthans, Youseff ve Avolio, 2007).

Güçlü bir yeterlilik duygusu insan gelişimini ve kişisel sağlığı pek çok yönden iyileştirmektedir. Yeteneklerine fazla güvenen insanlar zor işleri kaçınılması gereken tehditler yerine uzmanlaşmanın gereği olan işler olarak görürler. Başarısızlıklar ya da olumsuzluklardan sonra yeterlilik duygularını kolayca yeniden kazanabilirler. Tehdit edici durumlara güven ile yaklaşırlar ve böylece bu durumlar üzerinde kontrol kurabilirler. Böyle yeterli bir bakış açısı bireysel başarıları ortaya çıkarır, stresi azaltır ve depresyona karşı olan hassasiyeti düşürür.

Bütün bunların aksine yetenekleri hakkında şüpheleri olan insanlar kişisel tehdit olarak gördükleri zorluklardan kaçarlar. Takip etmek için seçtikleri amaçlarına daha az istek duyarlar ve daha az bağlıdırlar. Zor durumlar ile karşı karşıya kaldıkları zaman, nasıl başarılı bir şekilde mücadele edeceklerine odaklanmak yerine kişisel eksiklikleri, karşılaşılabilecek zorluklar ve olabilecek bütün olumsuz sonuçlar hakkında uzun uzun düşünürler. Başarısızlıklar ya da olumsuz durumlardan sonra yeterlilik duygularını geri kazanmaları zaman almaktadır. Çünkü, kendilerini doğuştan gelen bir performans eksikliğine sahip olarak görürler, yeteneklerine olan güvenlerini kaybetmeleri için daha

fazla başarısızlığa gerek yoktur. Doğal olarak böyle insanlar stresin ve depresyonun en kolay kurbanları olarak görülebilir (Bandura,1997).

3.1.1 Öz yeterlilik ile ilgili temel beş çıkarım

Albert Bandura (1997) insanların belirli bir işi yapıp yapamayacaklarını tahmin etme olasılığını öz yeterliliklerini değerlendirmeleri olarak belirtmiştir. Bir bireyin bir işi yapıp yapamayacağı ile ilişkili olasılık o kişinin sahip olduğu öz yeterlilik seviyesini gösterir. Bireyler kendilerine güvenmeleri ya da güvenmemeleri bireylerin sahip olduğu öz yeterlilik seviyeleri ile ilişkilidir. Bu yüzden öz yeterlilik seviyelerinin ne olduğunu öğrenmek isteyen bireyler hangi konularda kendilerine güven duyduklarını analiz etmelidir. Yapılacak bu analiz sonucunda bireyler öz yeterlilikleri ile ilgili beş önemli çıkarım ile karşı karşıya kalacaklardır. Bunlar;

1.Çıkarım : Öz yeterlilik konuya özgüdür.

Bireyler bir konu hakkında ne kadar güven sahibi olursa olsun bilmedikleri diğer alanlar hakkında kendilerine çok da fazla güvenmeyebilir. Bir konu hakkında sahip olduğumuz öz yeterlilik duygusu bu konu ile ilişkili olsun ya da olmasın diğer alanlara transfer edilemez. Başka bir deyişle; öz yeterlilik değerlendirilen alana özeldir. Örneğin; bir yönetici yüz yüze konuşma konusunda kendini çok yeterli görürken, topluluk karşısında konuşma konusu bu yöneticinin rahatlık alanı içine girmeyebilir. Bu yüzden bireyleri sahip oldukları öz yeterlilikleri açısından değerlendirirken onların içinde bulunduğu durumlara veya üzerinde çalıştıkları konulara bakılmalıdır. Bir kimseyi her konu hakkında kendine güvenen ya da öz yeterliliği yüksek biri olarak nitelendirmek imkansızdır.

2.Çıkarım : Öz yeterlilik uygulamaya veya uzmanlığa dayalıdır.

Bireyler sürekli tekrar ettikleri veya uzman oldukları konular hakkında kendilerine daha fazla güvenirler. Yeterlilik bireylerin gelecekteki başarı olasılıklarını tahmin etmelerine dayalıdır. Bu yüzden bir konu hakkında biraz deneyim sahibi olan bireyler bu işi yapma konusunda olumlu bir tahmin yürüteceklerdir. Kısacası bir kişi bir işi yapma hususunda çok fazla deneyime sahip ise o işi yapabileceği konusunda kendini yeterli görür. Bu durum da öz yeterlilik seviyesinin artmasına neden olur. Böylece bir konu hakkındaki güven duygumuzu artırmak istiyorsak o konunun üzerine gitmeli, daha çok çalışmalı ve bu konu hakkında deneyim sahibi olmaya çalışmalıyız.

3.Çıkarım :Öz yeterlilikte geliştirilecek bir yer mutlaka olacaktır.

Bir konu hakkında kendinize çok güvenseniz bile hala kendinizi tam olarak yeterli görmediğiniz pek çok alan vardır. Bu çıkarım yukarıda bahsedilen ilk çıkarım ile karıştırılabilir. Ancak iki çıkarım arasında küçük bir fark vardır. Bu çıkarım kendinizi en yeterli hissettiğiniz belirli bir konuda bile eksik yönlerimiz olduğu anlamına gelmektedir. Örneğin, bir kişi bir konu hakkında çok iyi bir teknik bilgiye sahip olabilir ancak bu bilgileri diğer insanlara aktarma hususunda kendini yeterli görmeyebilir. Teknik eğitim verme konusunda çalışmak zorunda olan bu birey sahip olduğu teknik bilgilere rağmen kendini tam olarak yeterli görmeyebilir. Çünkü, bu bilgilerin diğer insanlara aktarılması da en az o bilgiye sahip olmak kadar önemlidir. Benzer şekilde mükemmel iletişim yeteneğine sahip birisi gerektiği kadar analitik düşünemeyebilir. İşte bu sebepler yüzünden kişiler kendilerini tam anlamıyla yeterli görmezler ve bu eksik alanları tekrarlar ve bunlar eğitimler yolu ile gelişime açıktır.

4.Çıkarım :Öz yeterlilik diğer insanlardan etkilenmektedir.

Etrafındaki insanlar bir kişinin herhangi bir işi başaracağına inanırlarsa o kişi de kendisini o işi yapabileceği konusunda ikna eder. Bu durum kendini gerçekleştiren kehanet (self- fulfilling prophecy) ya da Pygmalion etkisi olarak adlandırılır. Biri size inanırsa siz de kendinize inanmaya başlarsınız. Benzer şekilde bir kişi kendisinin ilgi alanı olan bir konu hakkında diğer insanların başarılı olduğunu gördüğünde kendisinin de o işi yapma hususunda başarılı olacağını düşünmeye başlar. Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere diğer insanların sizin hakkınızdaki görüşleri ya da sizin diğer insanlar hakkındaki gözlemlerinizi öz yeterlilik seviyenizde değişikliğe neden olmaktadır.

5.Çıkarım : Öz yeterlilik değişkendir

Sahip olduğumuz güven duygusu pek çok etmene bağlıdır. Bu etmenlerin bazıları kontrolümüz altındadır. Belirli bir amaca ulaşmamıza yardım edecek bilgi, beceri ve yeteneklerimiz kontrol edebildiğimiz etmenler arasındadır. Diğer etmenler ise amacımıza ulaşmak için gerekli adımların yönetilmesi için ihtiyaç duyduğumuz şartlar içinde olabilir. Örneğin, bir firma çalışanı çok yaratıcı bir ürün fikrine sahip olabilir ancak içinde bulunduğu firma çalışanın bu hayalini gerçekleştirecek finansal kaynaklardan yoksun olabilir. Bu durumda çalışan fikirlerini dile getirmede kendini yeterli görmeyecektir.

Hatta fiziksel ve psikolojik sağlığınız bile sahip olunan öz yeterlilik duygusunu etkilemektedir. Sağlıklı bir yaşam şekiline sahip bir birey ilişkilerinde daha rahat ve daha güvenli olabileceken yoğunluktan dolayı iki gece uykusuz kalmış bir birey iş arkadaşları ile problem yaşayabilir (Luthans, Youseff ve Avolio, 2007).

3.1.2 Öz yeterliliğin kaynakları

İnsanların kendi yeterlilikleri hakkındaki inançları dört temel etki kaynağı sayesinde geliştirilebilmektedir. Bunlar; ustalık ve başarılı deneyimler, temsili öğrenme ve modelleme, sosyal ikna ve olumlu geri bildirim ve son olarak psikolojik ve fizyolojik uyarılma ve sağlıktır (Bandura,1994) . Şimdi bu kaynakları burada açıklayalım.

3.1.2.1 Tam ve başarılı deneyimler

Güçlü bir yeterlilik duygusu yaratmanın en etkili yolu ustalık deneyimleridir. Başarının bilişsel sürecinden dolayı başarı, yeterlilik ile aynı anlama gelmemektedir. Ancak yine de başarılar birinin kişisel yeterliliği ile ilgili sağlam inançlar oluşturur. Başarısızlıklar ise özellikle yeterlilik duygusu tam olarak oluşmadan ortaya çıkarsa bireylerin yeterlilik duygusunu zayıflatmaktadır. Fakat bu durum düşük performans gösteren ya da belirli bir işte görev almamış kişilerin kaderinde başarısızlıklar olacağı anlamına gelmemektedir.

İnsanlar başarıya kolayca ulaşırlarsa hızlı sonuçlar elde etmeyi beklerler ve başarısızlıklar karşısında kolayca cesaretlerini kaybedebilirler. Dayanıklı bir yeterlilik duygusu daimi bir çaba yoluyla engellerin üzerinden gelmeyi gerektirir. İnsanların uğraşlarındaki bazı olumsuzluklar ya da zorluklar sürdürülebilir çaba gerektiren başarının öğrenilmesi sürecinde faydalı bir yol işlevi görmektedir. İnsanlar, kendilerini başarıya götüren şeylere sahip olduklarına ikna oldukları zaman olumsuzluklar karşısında direnir ve başarısızlıklardan kolayca kurtulabilir (Bandura,1994).

Kısacası bireylerin hayatları boyunca deneyimledikleri zorlayıcı işler ve uğraşlar öz yeterlilik duygusunun kazanılmasının en önemli kaynağıdır. Doğrudan deneyimleme yolu ile herhangi bir konu hakkında ustalık kazanılır ve bu konuya ilişkin öz güven seviyesinde bir yükselme görülür. Aynı şekilde bir birey herhangi bir konu hakkında başarı elde etmişse o konu hakkında sahip olduğu güven duygusu daha fazla olacaktır.

3.2.1.2 Temsili öğrenme ve modelleme

Tam deneyimleme, uygulama ve başarıya daha fazla fırsat ve olanak sağlaması açısından zorluğun kademeli olarak artırıldığı iş yerinde eğitimler ve babadan oğula geçen ustalık yaklaşımlarında ortaya çıkmaktadır. Ancak, başarının gerçek deneyimlerinin riskli, maliyetli ve mümkün olmadığı yerlerde öz yeterlilik modelleme ve başarılılardan temsili öğrenme yolu ile geliştirilebilir (Luthans ve Youseff, June 2007).

Diğer insanların sürdürülebilir bir çaba ile başarılarını arttırdığını gören gözlemciler sahip oldukları yetenekler ile benzer durumlarda başarılı olabileceklerini düşünmeye başlayacaklardır. Benzer şekilde çok büyük çabalar sonucunda ortaya çıkan başarısızlık gözlemcilerin de sahip oldukları yeterlilik duyguları hakkında kendilerini sorgulamalarını azaltacak ve çaba gösterme eğilimlerini düşürecektir. Yani birey gösterilen yoğun çabalar sonucunda başarıya ulaşıldığını gördüğünde o işi kendisinin de yapabileceğine olan inancı artacaktır. Ancak yoğun çabalar sonucunda başarısızlığı gözlemleyen bireylerin işi yapma konusundaki istekleri azalacak ve yeteneklerini kullanmak istemeyeceklerdir.

Bir işi doğrudan yapmanın ve başarılı olmanın temsili öğrenme ve modellemeden daha etkili olmasına rağmen, gözlemlenen deneyimler bireylerin süreci izlemelerine ve diğer insanların başarılarından ve hatalarından birşeyler öğrenmelerine olanak sağlamaktadır. Bu öğrenme gözlemcilerin gelecekteki gerçek kişisel deneyimleri ve başarıları için kendi imkanlarını yaratmalarını sağlamaktadır. Ancak modelleme yönteminin öz yeterliliği artırması açısından daha fazla etkili olması için model ve durumlar arasında bir benzerlik sağlanmalıdır ve bir miktar düşünebilmek amacıyla öğrenen kişi tarafından zaman ayrılmalıdır (Luthans, Youseff ve Avolio, 2007).

Modellemenin algılanan öz yeterlilik üzerindeki etkisi model ile birey arasında algılanan benzerlikten oldukça etkilenmektedir. Model ile birey arasındaki benzerlik ne kadar artarsa modellerin başarıları ya da başarısızlıkları birey için daha fazla ikna edici olacaktır (Bandura,1994). Orta düzey yönetim kademesinde görev yapan bir birey kendisine daha üst ya da daha alt kademelerde yer alan bir bireyi model olarak almamalıdır. Bu kademelerde elde edilecek başarılar orta yönetim kademesi için model olamaz. Çünkü her yönetim kademesi kendi içinde farklı bilgi ve beceriler gerektirir.

Üst yönetimin yönetim becerileri ile kıyaslama içine girdiğinde kendini yetersiz görebilir. Aynı şekilde alt düzeyde görev yapan bireyler daha fazla teknik bilgiye sahip olabilir. Bu iki açıdan modelleme yapan orta düzey yöneticisi kendine olan öz güvenini kaybedebilir. Ancak, kendisi ile aynı düzeyde yer alan ve aynı teknik bilgilere sahip olan bir modelin başarılı ya da başarısız olduğu konuları gözlemlemek suretiyle sahip olunan öz yeterlilik seviyesinde değişim yaratılabilir.

Resmi eğitim programları ya da mentorluk ve koçluk gibi resmi olmayan yaklaşımlar yeterlilik duygusunun oluşturulması için çok etkilidir. Ancak, burada da eğitim alan kişinin model ile arasında benzerlik ve ilişki kurması ve gözlemlenen konunun mümkün olduğu kadar üzerinde çalışılan konu ile benzer olması gereklidir (Luthans ve Youseff, June 2007).

3.1.2.3 Sosyal ikna ve olumlu geri bildirim

Temsili öğrenme ve modellemenin yanı sıra olumlu geri bildirim, grup desteği ve teşviki, saygı, ve güven yoluyla sağlanacak sosyal ikna da öz yeterlilik duygusunun geliştirilmesi için önemli bir kaynaktır (Luthans ve Youseff, 2007).

Diğer bir deyişle sosyal ikna; insanların herhangi bir şeyi yapıp yapamayacakları hakkında sahip oldukları inançlarını güçlendirmenin içinde bulunduğu toplum tarafından teşvik edilmesidir. Belirli bir işi yapabileceklerine sözlü olarak ikna edilen bir birey, problem ortaya çıktığında kendisi ile ilgili şüpheler barındırığı ya da kişisel eksiklikleri üzerinde durduğu zamana göre o işi yapmaya ve sürdürmeye daha fazla eğilimli olacaktır (Bandura,1994).

Bir kişiye verilen bir işi başarabileceği hakkında yeterli desteği ve sorumluluğu vererek kişinin o konu hakkında öz güven sahibi olması sağlanabilir. Günümüzde pek çok organizasyon çoğunlukla teknik eğitim programları ve pahalı ödül sistemlerine yatırım yapmaktadır. Ancak pek çok işletme de bu yatırımları kısma yönünde önlemler alma eğilimindedir. Temelde yapacakları şeyler ise çok basittir. Çalışanlarına verdikleri işleri yapabilecekleri konusunda öz güven kazandırmak ve başarılarını geri bildirimler yolu ile takdir etmektir. Bu yolla hem amaçlarına ulaşmış hem de daha az maliyete katlanmış olacaklardır.

Kısacası bireylerin öz yeterliliklerini artıran diğer bir kaynak sosyal iknadır ve diğer yöntemlere göre daha az maliyetli ve daha fazla etkilidir. Çünkü ilgi, tanınma ve

pozitif geri bildirim gibi maddi olmayan bu pozitif pekiştireçler bilişsel süreçler açısından değerlendirilmektedir. Bireylerin bir konu ya da iş ile ilgili algılarını değiştirmektedir (Luthans, Youseff ve Avolio, 2007).

3.1.2.4 Psikolojik ve fizyolojik uyarılma ve sağlık

Başarı, modelleme ve ikna ve geri bildirim kadar öz yeterlilik ile doğrudan ilişkili olmamakla birlikte insanların duygusal durumları ve fizyolojik ve psikolojik sağlıkları da öz yeterlilik duygularına bir katkı sağlamaktadır. Çünkü; insanların bazı yeteneklerini kabul etmeleri için içinde buldukları fiziksel ya da duygusal ortamların çok önemli bir yeri vardır. Örneğin; pozitif psikolojik bir durum insanların simgeleme, sorgulama, ileriye görme, gözlemlene, öz değerlendirme gibi bilişsel süreçlerini harekete geçirir. Doğal olarak bu süreçler insanların algılarını, güven duygularını ve kişisel kontrollerini artırır. Diğer bir taraftan ise olumsuz bir psikolojik durum veya olumsuz bir bakış açısı ise insanların umutsuzluk, çaresizlik ve kötümserlik gibi duygular ile karşı karşıya kalmalarına, insanların kendilerinden şüphe etmelerine ve öz yeterliliklerinin azalmasına neden olur.

Benzer bir durum fiziksel sağlık ve zindelik için de geçerlidir. İyi hissetmenin ve iyi bir fiziksel durumda olmanın öz yeterlilik inançları ve beklentilerini de içeren bilişsel ve duygusal durumlar üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Buna karşılık; hasta olma, yorgunluk ve formsuzluk insanları negatif yönde etkileyebilir (Luthans, Youseff ve Avolio, 2007).

Bütün bunların yanında insanlar fizyolojik olarak uygun oldukları işleri yapma konusunda kendilerini yeterli görmektedir. Örneğin; beden gücü gerektiren bir işi hassas yapıya sahip bir çalışanın yapması beklenemez. Bu çalışan bu işi yapma konusundaki öz yeterliliğinin düşük olması beklenmekle birlikte, bu işi yapması konusunda da zorlanmamalıdır. Çünkü, fizyolojik olarak bu işi yapmaya uygun değildir.

Sonuç olarak bir insanın sahip olduğu öz yeterlilik seviyesi; tam ve başarılı deneyimler, temsili öğrenme ve modelleme, sosyal ikna ve olumlu geri bildirim ve son olarak da fizyolojik ve psikolojik uyarılma ve sağlık gibi dört temel kaynak sayesinde geliştirilebilmektedir. Bunlardan her birinin az ya da çok öz yeterlilik seviyesi üzerinde etkileri vardır. Organizasyonlar açısından önemli olan öz yeterlilik duygusunun gelişime açık olduğunun ve bu duygunun çalışanların başarıları açısından ne kadar

önemli olduğunun bilinmesidir. Bu farkındalığa ulaştıktan sonraki adım ise bu duygunun daha önce bahsedilen kaynaklar yolu ile geliştirilmesini sağlamaktır.

3.1.3 Güvenli organizasyonlar: Ortak yeterlilik

Günümüz organizasyonları; teknolojik, ekonomik, küresel ve sosyo-kültürel değişimler ile mücadele içindedir. Bu gibi karmaşık çevre koşulları ile mücadele edebilme ise örgütsel öğrenme ile mümkün olmaktadır. Örgüt içinde ortaya çıkan her yeni sorun kendi çözümünü üretecek ve gelecek zorluklar için alternatif çözümlere olanak sağlayacaktır. Ancak, böylesine rekabetçi bir ortamda bireysel uzmanlıklar yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle; bir bireyin belirli bir konu hakkındaki bireysel yeterliliği diğer insanların sahip olduğu yeterlilik alanları ile bir araya getirildiğinde daha etkili olacaktır. Birleştirilmiş bir grup ya da takım bu tarz bir ortak yeterlilik için temel gerekliliklerden biridir. Bandura ise (1997) bu ortak yeterlilik durumunu; bir grubun başarıya gerektiren eylemlerinin organize edilmesi ve yönetilmesi için gerekli ve bir birine bağlı yeteneklerine duyduğu ortak inanç olarak tanımlamıştır. Üyeler ya da birimler; örgütün rollerine ve birbirlerine ne kadar fazla bağlı olurlarsa, ortak yeterliliğin sinerjilerinden ve birbirini tamamlayan ilişkilerinden o kadar fazla yararlanılabilir. Diğer bir deyişle ortak yeterlilik örgüt üyeleri tarafından gerçekleştirilen gerçekçi bir katılımdır. Çünkü diğer üyeler ile sıkıca birbirlerine bağlanmadıkları sürece, bu bireylerin kendi kabiliyetleri hakkında duydukları güvenin örgütsel anlamda hiç bir önemi yoktur. Ortak amaçların belirlenmesi, iş birliğine dayalı karar verme mekanizmalarının geliştirilmesi; örgütler için çok büyük önemi olan ortak yeterlilik kavramının geliştirilmesi için kullanılacak yollardan bazılarıdır (Maddux, 2002).

Ortak yeterliliğin kişisel yeterlilik kadar yoğun olmamasına rağmen; grup başarıları, performans sonuçları, takım verimliliği, motivasyon, dönüşümsel liderlik, güç, yüksek birim performansı ve problem çözme gibi pek çok alanla ilişkili olduğu yapılan çalışmalarca desteklenmektedir (Luthans, Youseff ve Avolio , 2007)

3.2 Umut (Hope)

İrade sahibi misiniz? Amaçlarınıza ulaşmak için kararlı mısınız? Kaderinizi kontrol altına aldığınızı düşünüyor musunuz? Kafanızdaki planlarınıza ulaşmak için saatlerce, günlerce hatta aylarca durmaksızın çalışabilir misiniz? Sizi hedeflediğiniz

amaçlarınızdan uzaklaştırmak zor mudur? Sizin için belirlenmiş hedefler yoksa kendi kendinize hedefler koyabilir misiniz? Koyduğunuz bu hedefler oldukça zorlayıcı mıdır? Bu zor hedeflere ulaştığınız zaman mutlu olur musunuz?

Bu soruların çoğunun cevabını evet olarak vermişseniz umudun irade gücü bileşenine sahipsiniz demektir. Ancak, böyle bir irade gücüne sahip olmak psikolojik sermaye bileşeni olan umut için tek başına yeterli değildir. Yollarınız kapandığında yolunuzu bilmeli ve bu irade gücünüzü sürdürmeye yarayacak alternatif yollar bulmalısınız. Amaçlarınıza başarı ile ulaşmak için gerekli yüksek seviyeli umuda sahip olmak için irade gücü (willpower) ile birlikte bu gücü yönlendirecek alternatif yollara (pathways) sahip olmak gereklidir (Luthans, Youseff ve Avolio, 2007).

Umut kavramı günlük hayatta oldukça sık kullanılmaktadır. Ancak umudu nelerin oluşturduğu, umutlu bireylerin, grupların ve organizasyonların özelliklerinin neler olduğu konusunda pek çok yanlış anlaşılmalarda vardır. Umut çoğunlukla doğrulanmamış pozitif tutum, duygusal yükselme ve hatta bir aldanma olan düşüncelilik (wishful thinking) duygusu ile karıştırılmaktadır.

Bütün bu karmaşa içinde Kansas Üniversitesi Klinik Psikoloji bölümünde profesör olan C. Rick Snyder pozitif psikoloji hareketi içinde umut teorisi ile ilgili yoğun çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar doğrultusunda ise arkadaşları ile birlikte umut için yeni bir tanım yapmışlardır. Bu tanıma göre umut; istek gücünün (agency) diğer bir ifadeyle amaca yönelik enerjinin ve çözüm yollarının (pathways) başarı bilinci ile birlikte bir araya getirilmesine dayanan pozitif motivasyonel bir durumdur. Bu tanım içinde yer alan üç önemli faktör vardır. Bunlar; amaçlar, çözüm yolları ve istek gücüdür. Her bir kavramın ne anlama geldiğini anlamak için ayrıntılarına inmek fayda vardır (Snyder C. R, 2002).

3.2.1 Umudun bileşenleri

3.2.1.1 Amaçlar (Hedefler)

İnsan faaliyetlerinin belirli bir amaca yönelik olduğu yapılan pek çok çalışma ile kanıtlanmıştır. Amaçlar, zihinsel faaliyetleri sıralama hedefleri belirlerler. Bazı insanlar için bu zihinsel hedefler görsel yansımalarıdır ancak bunların zihninizde oluşturduğumuz resimler olmaları şart değildir. Amaçların görsel nitelikleri olmakla birlikte sözel yollarla da tanımlanabilirler. Buna ek olarak, zamansal yapıları göz

önünde bulundurulduğunda amaçlar; kısa dönemli ve uzun dönemli olmak üzere çeşitlilik gösterebilir. Ayrıca amaçlar belirlendikleri seviyeler açısından da farklılıklar gösterebilir. Örneğin; belirsiz amaçlar, yüksek beklentili düşünceler içinde daha az ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle belirsiz bir amacın peşinden gitmek için yollar bulmak ya da bu konuda motive olmak çok zordur. Bu yüzden de amaçlar hakkında sürdürülebilir bilinçli düşünme mekanizmasını garantileyebilmek için belirlediğimiz amaçların yeteri kadar değerli olması gereklidir.

Tablo 1.2: Umut Teorisi İçindeki İki Temel Amaç Kategorisi

Kategori 1- Pozitif Amaç Sonuçları

- A. Bir amaca ilk defa ulaşmak
- B. Var olan amaç sonuçlarını sürdürmek
- C. Daha önceden başlatılanı artırmak

Kategori 2- Negatif Amaç Sonuçları

- A. Ortaya çıkmasını engellemek
 - B. Ortaya çıkmasını geciktirmek
-

Kaynak: Snyder, 2009.

Umut teorisi kapsamında hedeflenen iki temel amaç vardır. Bunlardan ilki (kategori A) pozitif ya da yaklaşma amaçlarını belirtmektedir. Böyle pozitif bir amaç ilk defa ortaya çıkmış olabilir (kategori 1A), var olan amacın sürdürülmesine yönelik olabilir (kategori 1B) ya da daha önceden başlamış olan amacın bir adım daha ötesine gitme isteğini (kategori 1C) yansıtabilir.

İkinci temel amaç kategorisi ise negatif amaç sonuçlarının (kategori B) önceden davranarak ortaya çıkmasının engellenmesidir. Bu amaçların en güçlü şekli herhangi bir durumun daha ortaya çıkmadan engellenmesidir (kategori 2A), daha zayıf şekli ise olmasını istemediğimiz bir durumu mümkün olduğunca geciktirmektir (kategori 2B).

Snyder'ın bu kategorileri göz önünde bulundurulduğunda amaç belirlemenin insanların umut düzeylerini etkilediği ve belirlenen amaca göre farklı tutumlar gösterdiği açıktır. Örneğin; birey ilk defa araba sahibi olacaksa, emeklilik planları kuruyorsa ya da başladığı iş ile ilgili kariyer hedeflerini yükseltiyorsa; bunlar pozitif amaç sonuçları olarak değerlendirilir ve bu amaçlara ulaşmak için farklı farklı davranışlar göstermesi gerekir. Aksine işten çıkarılmamak için iyi bir çalışma performansı sergiliyor ya da en az bir sene daha işten çıkarılmayı geciktiriyor ise bu amaçlar negatif amaç sonuçları olarak göz önüne alınır. Yine bireyler her bir amaç için farklı davranış özellikleri sergilerler.

3.2.1.2 Çözüm yolu düşünme (Pathways Thinking)

İnsanların kendileri ve çevreleri ile ilgili zihinsel temsiller üretmeleri evrimin bir parçası olarak görülmektedir ve bu üretim süreci geçmiş, şimdiki zaman ve gelecek olarak bir zaman bilincinin gelişmesine neden olmaktadır. Bu süreç kavramsal olarak doğrusal bir süreç gibi görünmekle birlikte önceki olayların döngüsel tekrarı da olabilmektedir. Benzer şekilde geleceğe doğru bir hareket kesinlikle tek yönlü olmak zorunda değildir. Örneğin; insanların gelecekle ilgili görüşleri içinde buldukları zamana ait düşüncelerinden etkilenebilmektedir. Geçmiş geleceği, gelecek de geçmişimiz ile ilgili düşüncelerimizi etkilemektedir. Sonuç olarak; insanlar genellikle içinde buldukları zaman ile hayalini kurdukları gelecek arasında nasıl bir bağlantı kurabileceklerini düşünmektedir. Buna bağlı olarak, zaman kavramı ve bu süreç boyunca nasıl hareket ettiğimiz; insan düşüncesi bakımından oldukça önemli ve gereklidir.

Bu süreç içinde insanlar amaç belirlemeye devam edecektir. Ancak, bu amaçlara ulaşmak için zorunlu anlamlar yüklenmediği sürece cevaplanmamış sorular olarak kalacaktır. Buna bağlı olarak insanlar kullanılabilir rotalar oluşturabilecekleri düşünceleri ile belirli amaç arayışlarına girerler. Bu yüzden insanlar sürekli olarak bir noktadan diğer bir noktaya nasıl geçeceklerini düşünürler. İnsan beyninin en önemli amacı da bu noktalar arasındaki sırayı önceden tahmin etmektir. Bu tahmin sürecinde de yukarıda bahsedilen geçmiş deneyimler önem kazanmaktadır.

Gelecek ile ilgili tahmin yürütme aşamasında, yüksek umutlu bir insanın belirlediği amacı kovalaması için gerekli alternatif yollar düşünme mekanizması, akılcı

(mantıklı) bir yol bulunmasına ve bu yola duyulan güvene neden olmaktadır. Bu yüzden de yüksek umutlu insan düşük umutlulara göre amaçlarına ulaşmak için belirledikleri yollar konusunda daha kararlı olmaktadır.

Bireyler hedeflerine ulaşamadıkları zaman bundan vazgeçmek yerine alternatif yollar düşünmeye başlar. Bir önceki iddiaya bağlı olarak umut düzeyleri yüksek olan insanlar umut düzeyleri düşük olan insanlara oranla akılcı alternatif yollar bulma konusunda da oldukça başarılıdır. Yüksek umutlu insanlar alternatif yollar bulma konusunda daha esnek ve daha etkili olmaktadır. Buna karşılık düşük umut düzeyine sahip insanlar, kendilerini çözüm yolu üretme konusunda daha esnek bulmamakla birlikte, bulabildikleri bu yollara yeni çözüm yolları ekleme konusunda da yetersiz görmektedirler.

Çözüm yolu üretme, gittikçe daha çok incelenmeye başlanmalı ve amaca ulaşmak üzere izlenen süreçlerde hedefe ulaşma sıralamasında öncelikli olarak görülmelidir. Bu süreç içinde insanların umut seviyelerinin boyutlarına bağlı olarak farklılıklar ortaya çıkabilir. Kısaca özetlemek gerekirse; yüksek umut düzeyli bireyler amaçlarına ulaşabilmek için düşük umut düzeyli bireylere göre çok daha hızlı ve etkili bir şekilde çözüm yollarını oluşturabilir ve bu durum diğer insanlara yol göstermesi açısından üzerinde çalışılması gereken önemli bir konudur (Snyder, 2009).

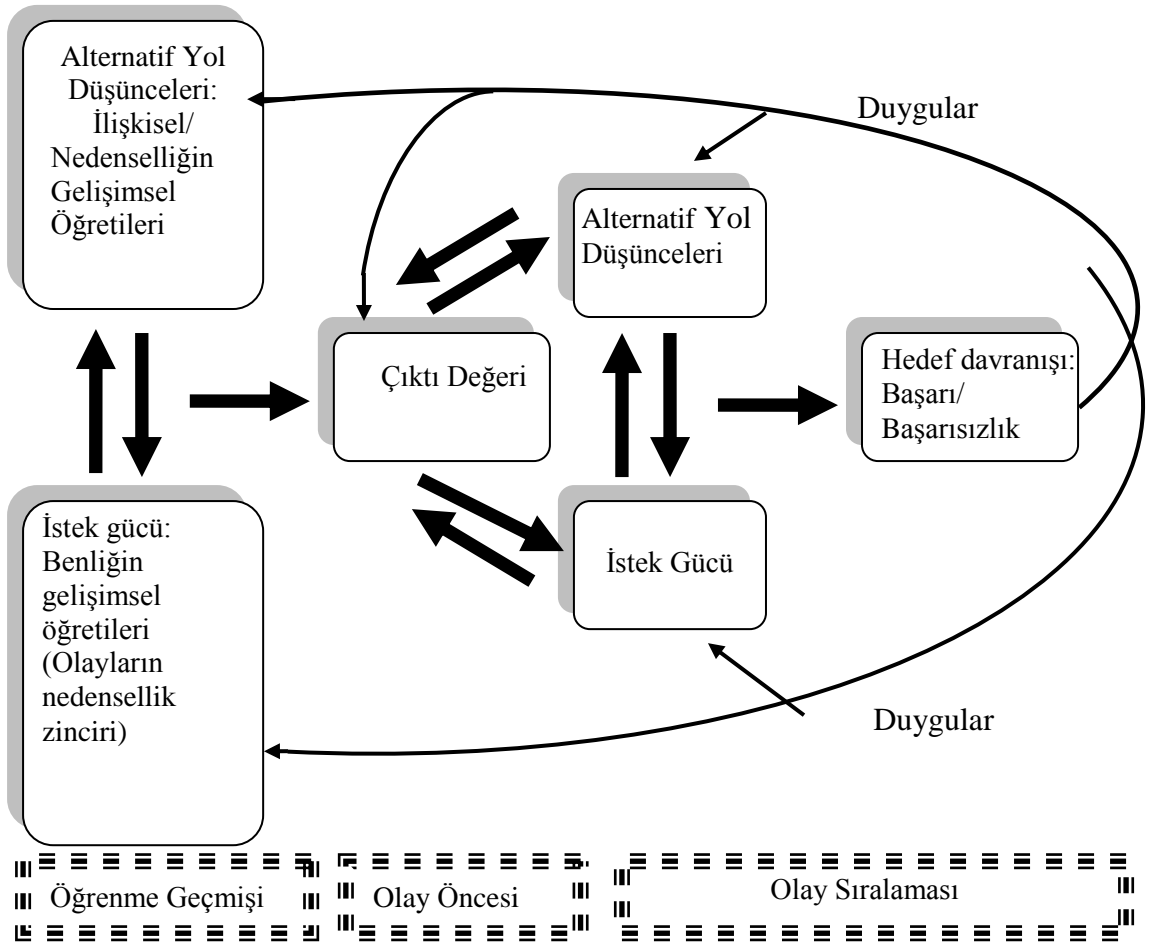
3.2.1.3 İstek gücü (Agency thinking)

Umut teorisinin güdüleyici birleşeni istek gücüdür ve bu kavram bir kişinin çözüm yollarını kullanarak amaçlarına ulaşması için gerekli algılanan kapasitesidir şeklinde tanımlanmaktadır (Snyder ve diğerleri, 2002). İstek gücü, insanların bir yola başlama ve o yolda ilerlemelerini sürdürmelerini ile ilgili özgönderimsel (self-referential) düşünceleri temsil etmektedir. Çalışmalar; yüksek umutlu insanların “Ben bunu yapabilirim.” ya da “Beni kimse durduramaz” gibi kendi kendilerine söyledikleri temsili söylemleri benimsediklerini göstermektedir. Temsili düşünme amaç yönelimli her düşünce için çok önemlidir, ancak insanlar bir engelle karşı karşıya geldiklerinde daha fazla önem kazanmaktadır. Tıkanma gibi durumlarda istek gücü en iyi çözüm yolunu bulmak için insanların mecburen motive olmalarına yardımcı olmaktadır.

3.2.2 Umut modeli

Snyder ve arkadaşlarının 2002 yılında basılan “Hand Book of Positive Psychology” isimli kitaplarındaki Umut Teorisi; Pozitif Psikoloji Ailesinin Bir Üyesi (Hope Theory; A Member of Positive Psychology Family) başlıklı bölümde yer alan umut modelinin tanıtılmasının, umudun psikolojik sermaye bileşeni olarak değerlendirilmesine katkı sağlaması açısından bu modelin ne olduğunun açıklanması gereklidir. Orjinal model üzerinden yapılacak açıklama ile bu bölüm tamamlanacaktır.

Aşağıda yer alan modele göre soldan sağa doğru gidildikçe, umut teorisi içindeki amaç yönelimli düşünce sıralamasının önerilen zamansal sıralaması kolaylıkla görülebilir. Çözüm yolu ve istek gücü düşüncelerinin nedenselliği ise en sol kısımda görülmektedir. Yeni doğanlar, neyin neden kaynaklandığını bulma duygusu ile birlikte daha doğar doğmaz çözüm yolları düşünme yetisine sahip olurlar (Örneğin; zaman içinde hangi olay bir diğeri ile ilişkili olduğunun farkına varır). Çocukluk dönemi boyunca da bu öğretiler daha da saflaşmaya başlar ve bir çocuk nedensellik sürecini anlayabilir (Örneğin; aynı zaman içinde yer almayan ancak ilerleyen zamanlarda bir diğeri olaya neden olan olaylar hakkındaki farkındalığı artar). Buna ek olarak, yaklaşık olarak bir yaşındaki bir bebek kendisini bakıcısı da dahil diğeri varlıklardan ayırt edebildiğini fark eder. Psikolojik doğum olarak adlandırılan bu süreç; çok küçük bir çocuğun, ortaya çıkan olay zincirlerine kendisinin de neden olabileceğini anlamasını sağlayan bir diğeri önemli kavrayışa neden olmaktadır. Bu nedenle kendilik duygusu bir nedensel kışkırtıcı olarak algılanmaktadır. Bu psikolojik doğum ve kışkırtıcı öğretiler bireysel istek gücü hissinin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.



Şekil 1.2: Umut Teorisi

Kaynak: Snyder, 2002

Özetle, amaç yönelimli umutlu düşüncenin kazanılması çocukların varlıklarını sürdürmeleri ve güçlü olmaları açısından kesinlikle çok önemlidir. Bu nedenle de ebeveynleri, bakıcıları, öğretmenleri ve içinde buldukları toplumun üyeleri bu umutlu düşüncenin öğretilmesi fikriyle donatılmıştır.

Şekilde görüldüğü üzere çıktı değeri olay öncesi analiz safhasında önemli bir yere sahiptir. Sürekli bir zihinsel gereklilik üzerine, eğer hedeflenen çıktılar yeteri kadar yüksek öneme sahipse; bireyler çözüm yollarının ve istek gücünün yinelemeli olduğu olaylar dizisini analiz etme aşamasına yönelir. Bazen, devam eden amaca yönelik süreci garanti altına almak için yeterli önemin sonuçlarının kalıntılarını sağlamlaştırmak amacıyla çözüm yolları ve istek gücünün yinelemeli süreci geri dönebilir. Dolayısıyla çözüm yolu ve istek gücü düşünceleri (çift yönlü oklarla

gösterilmiştir); herhangi bir amaç takibindeki bir sonraki başarı seviyesini etkilemek amacıyla olay sıralaması boyunca değişmeye ve birleşmeye devam etmiştir. Şekilde soldan sağa doğru görünen geniş çizgiler amaca yönelik umutlu düşüncenin bir uçtan diğer uca giden ileri beslemeli akışını yansıtmaktadır.

Eğer belirli bir amaç takibi tamamlanırsa, bireylerin amaca ulaşma (ya da ulaşamaması) düşünceleri ve başarı ile elde edilen pozitif duyguların (ya da başarısızlıktan elde edilen olumsuz duygular) sonuçları; çıktı değerlerini etkilemekle birlikte, sıradaki algılanan çözüm yollarını ve temsili yetenekleri etkilemek için de geri dönebilir. Şekilde sağdan sola doğru giden ince çizgiler ile gösterilen geri bildirim süresi ise algılanan başarılı ya da başarısız amaca ulaşma ile sonuçlanan belirli duyguların birleşimidir. Umut teorisinin, zamansal sıralama içindeki pek çok durumun geri bildirimine duyarlı, amaca yönelik düşünmenin birbiri ile ilişkili bir sistemi barındırdığını söylemek de son derece önemlidir (Snyder ve diğerleri, 2002).

3.2.3 Günümüz çalışanlarının umutlu olmalarını sağlamanın yolları

Umut ile ilgili kavramsal konuları açıkladıktan sonra bu duygunun günümüz çalışanlarında nasıl geliştirileceği önemli bir sorundur. Umut; bireysel ve değiştirilmesi zor olarak algılanan bir duygu olmakla birlikte pozitif örgütsel davranışın önemli bir gerekliliği olan gelişime açık olma özelliğine sahiptir. Aksi halde psikolojik sermaye bileşenleri içinde yer alması mümkün olmazdı. Örgütler bazında düşünüldüğünde ise umutlu çalışanlara sahip olmak örgütün performansını artırıcı bir unsur olarak görülmektedir. Peki bunun için neler yapılabilir?

Luthans ve arkadaşları (2007) umutlu çalışanlar ve yöneticiler yaratmak için sekiz farklı yaklaşımın gerekliliğini savunmaktadırlar. Bu yaklaşımlar;

- | | |
|----------------------|-------------------|
| ✓ Hedef belirleme | ✓ Ödül sistemleri |
| ✓ Zorlayıcı hedefler | ✓ Kaynaklar |
| ✓ Sıralama | ✓ Stratejik uyum |
| ✓ Katılım | ✓ Eğitim |

Bu yaklaşımların her biri tek tek incelenerek örgütlere nasıl katkılar sağladıkları gösterilmeye çalışılacaktır.

Hedef belirleme: Umut teorisi kapsamında bakıldığında performans kazanımlarına, hedefler içselleştirildiğinde, bireyler kendilerini bu yola adadıklarında ve

hedefler bireylerin kendileri tarafından belirlendiğinde ulaşılmış sayılır. Ayrıca doğru hedef belirleme sadece bireylerin motivasyon seviyelerini değil aynı zamanda yapılan seçimleri, çabanın artırılmasını ve bireyin hedeflerine ulaşması için yaratıcı yollar tasarlama yeteneğini ve isteğini de etkilemektedir. Kısacası bir kurum içinde çalışan bireylerin kendileri için hedef belirlemelerini sağlamak bireylerin geleceğe daha umutla bakmalarını sağlayacaktır. Bu sayede; çalışanların belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için daha fazla çaba harcar, bu durum da içsel motivasyonlarını artırır.

Zorlayıcı hedefler: Umutlu düşüncenin gelişmesine ve beslenmesine olanak sağlayan hedeflerin özgün, ölçülebilir, zorlayıcı ve başarılabılır olması gerekmektedir. Zorlayıcı hedefler keşfedildiklerinde bireylere heyecan verecek ve ulaşıldıklarında algılanabilecek kadar zor olmalıdır. Böylelikle daha fazla çaba göstermek suretiyle denemeyi ve başarı beklentisini garanti altına alır. Bireylere verilecek hedeflerin zorlayıcılık seviyesinin iyi ayarlanması gerekmektedir.

Aşırı derece zorlayıcı ve ulaşılması güç olan hedefler bireylerin başarı motivasyonunu azaltırken, potansiyellerinin altında hedeflerin belirlenmesi ise bireylerin rehavete kapılmasına neden olabilir. Bu seviyenin çok iyi ayarlanması, çalışanların hedeflerine ulaşmaları için daha fazla çaba göstermelerine ve yaptıkları işle ilgili umut seviyelerinin yükselmesine neden olmaktadır. Umut teorisinden de hatırlanacağı üzere, umutlu bireyler zorluklarla karşılaştıklarında daha kolay alternatif çözümler üretebilir ve performansları daha yüksek olur. Kısacası zorlayıcı hedefler koymak hem çalışanların hem de içinde buldukları kurumların performanslarının artmasına katkı sağlayan bir unsurdur.

Sıralama: Sıralama; umutlu hedefe ulaşmanın içsel bir bileşenidir. Sıralama sürecinde; zor, uzun dönemli ve hatta ulaşılması çok zor hedefler, daha küçük, daha yakın ve yönetilebilir aşamalara bölünmelidir. Daha uzak hedefler kademeli bir süreç boyunca yapıldığında zenginleşen istek gücü ile çözüm yolları; bireylerin oldukça zor hedeflere başarılı bir şekilde ulaşmasını sağlayacak sürdürülebilir bir zemin hazırlamasına yardımcı olur. Kademeli olarak zorlaşan hedefler ile bireyler sahip oldukları yeteneklerinin farkına varırlar ve öz güvenleri artar. Sonuç olarak çok zor bir görevi bir çalışana vermek yerine bu hedefe ulaşmasını sağlayacak görece daha kolay

görevler verilmelidir. Gittikçe zorlaşan işler çalışanların istek gücünü artırarak ve çözüm yollarını çeşitlendirerek umutlu düşüncenin gelişmesini sağlayacaktır.

Katılım: Aşağıdan yukarı karar verme ve iletişim, katılım olanakları, çalışana yetki verme, bağlılık ve artan otonomi işletmeler açısından beklenen sonuçlar olarak görülmektedir. Yapılan çalışmalar katılımın; çalışanların performansını, işten aldıkları tatmini, bağlılığını, psikolojik bağımlılık ve özdeşleştirme gibi davranışsal çıktılarını artırdığını göstermektedir.

Katılımın tekniklerinin umudu nasıl inşa ettiği göz önüne alındığında bu yaklaşımların günümüz çalışanlarına karar verme ve seçim yapma süreçlerinde güç, özgürlük ve otorite sağladığı görülmektedir. Bu durum çalışanların bir hedefe ulaşmaları için gerek duydukları istek gücünü artıracak bir güç olarak görülmektedir. Yukarıda bahsedilen bu yaklaşımlar ayrıca bireylerin kendi belirledikleri eylem planlarını başlatma ve uygulama olanağı sağlamaktadır. Bu durum da umutlu düşüncenin bir diğer bileşeni olan çözüm yolu üretmek ile ilişkilendirilebilir. Psikolojik sermaye bileşeni olan umut kavramı açısından bakıldığında katılımın performansı artırıcı rolü sadece, duygusal ya da motivasyonel değil aynı zamanda da bireylerin imkansız olan şeyleri mümkün olarak görebilmelerini sağlayacak bilişsel işlemlerini de içermektedir.

Ödül sistemleri: Davranışsal performans yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar bireylerin desteklendiği sürece bir şeyler başardığını göstermektedir (Stajkovic ve Luthans, 1997). Psikolojik sermaye bileşeni olarak umutlu düşünce kavramı içinde yöneticilerin ve çalışanların belirlenen hedeflere katkıda bulunmalarını, hedef belirleme süreçlerinde sorumluluk almalarını, kontrolün içselleştiğini göstermelerini ve kendi kendini düzenleyen davranışlar göstermelerini sağlamak için teşvik edilmeleri ve desteklenmeleri gereklidir. Bu durumlar istek gücü (agency) ile ilişkilendirilirken hedef edinim noktasında da çoklu çözüm yollarının izlenmesini sağlayarak (pathways) çözüm yolu düşünme bileşenini desteklemektedir. Örgütler açısından çalışanlarının teşvik edilmeleri geliştirilecek etkili ödül sistemleri ile sağlanabilir. Ancak, ne yazık ki pek çok örgüt tarafından ödül sistemleri sürdürülebilir motivasyonun ve performansın kaynağı olarak görülmemektedir. Bu durum da çalışanların motivasyonunu ve performansını düşürmektedir. Ancak maddi olan ya da maddi olmayan ödül sistemleri

çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmalarını sağlayacak önemli motivasyon kaynaklarıdır.

Kaynaklar: Her gün değişen ve çok rekabetçi günümüz ortamında bireylerin hedeflerine ulaşmaları esnasında pek çok engelle karşılaşmaları kaçınılmazdır. Bu sebeple de umudun sürdürülmesi ve genişletilmesi için alternatif yollar bulmak çok önemli bir hale gelmiştir. Psikolojik sermaye bileşeni olan umut kapsamında değişim; bir bireyin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için gerekli rotayı bulması için çözüm yollarını değiştirmesi anlamına gelmektedir. Fakat çok serbest bırakılan çalışanlar, gerekli kaynaklara ulaşımın imkansız olması gibi durumsal kısıtlılıklar dışsallaştırılmış ve sömürülmüş bir yaklaşımı destekleyebilir ve umutsuzluğun ve ilgisizliğin sonucu olarak mevcut çözüm yollarının çabucak tükenmesine neden olabilir.

Önceliklerin açık bir şekilde belirlenmesi ve kaynakların etkin bir şekilde dağıtılması umudun devam ettirilmesi ve hedeflere ulaşılması için çok büyük bir öneme sahiptir. Liderlerin ve örgütün desteği çalışanların alternatif çözüm yolları üretmelerine yardımcı olur. Çalışanların örgüt hedeflerine ulaşmaları için fiziksel ya da fiziksel olmayan kaynaklara ihtiyaçları vardır. Bu kaynakların bulunmaması ya da zamanında temin edilmemesi gibi durumlarda bireyler hedeflerine ulaşmazlar. Bu durum alternatif çözüm yollarının bulunmasını engelleyerek bireylerin hedeflerine ulaşmadaki istek güçlerinin de tükenmesine neden olur. Bu nedenle kaynaklar; çalışanların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak şekilde dağıtılmalı ve gerek duyulduğu anda temin edilmelidir. Belirli hammadde kaynakları kadar idari destek ve bağlılık da zorunlu kaynaklardır. Çok umutlu çalışanlar bile yukarıdan aşağıya doğru ilerleyen organizasyonel desteğin olmadığı bir örgüt içinde yer aldığı daha fazla hayal kırıklığına uğrarlar. Bu nedenle de örgütler; çalışanların umutlu olmasını sağlamak amacıyla hem fiziksel kaynaklarını hem de desteklerini çalışanları üzerinden eksik etmemelidir.

Stratejik uyum: Modern stratejik yönetim yaklaşımları; günümüz küresel iş dünyasında rekabet avantajını öncelikli olarak insan varlığı şeklinde görmeye başlamıştır. Aynı şekilde bazı stratejik liderler de organizasyonlarının umut düzeylerine önem vermektedir. Bu konuyla ilişkili olan diğer bir durum ise çalışanların yeteneklerinin ve güçlü yönlerinin yaptıkları işler ile en uygun şekilde eşleştirilmesidir.

İşe alım yöntemleri hala büyük çoğunlukla teknik beceri aramakta ve geliştirilen yöntemlerin çoğu güçlü yönleri artırmak yerine eksik yönleri düzeltmek üzerine yönlendirilmiştir.

Benzer şekilde etkin stratejik yönetim faaliyetleri de en fazla getiri sağlayacak finansal ve ham madde kaynaklarının uygun şekilde dağıtılmasına önem vermektedir. Ancak istek gücünün ve çözüm yollarının geliştirilmesi için, insan kaynaklarının her çalışanın yetenekleri ve güçlü yönlerine uygun bir şekilde yerleştirilmesi ve geliştirilmesi gereklidir. Umudun çözüm yolu bileşeni; başarıya ulaşmalarını sağlamak amacıyla daha geniş çözüm yollarının sağlanması ile elde edilen uyumlu çalışanlar ile mümkün olmaktadır. Ancak gerçekte çalışanların sorumlulukları ile yetenekleri yanlış eşleştirilmekte ve bu durum da çalışanların umutları ile birlikte farklı çözüm yolları bulmalarını da sınırlamaktadır.

Kısacası işletmelerin devamlılığını sağlamaları için finansal kaynaklar ya da ham maddeler kadar bunların işlenip çıktı olarak ortaya çıkmasını sağlayan insan kaynağı da çok önemlidir. Bu insan kaynağının etkin bir şekilde kullanılması ise bireylerin yetenekleri ve yeterlikleri ile yaptıkları işlerin uyumlu olması ile mümkün olmaktadır. Bu uyum sağlandığında umutlu çalışanlar ortaya çıkacak, daha hızlı ve farklı çözüm yolları üretilecek ve sonuç olarak da hedeflenen başarı elde edilmiş olacaktır.

Eğitim: Sahip oldukları insan kaynağını en önemli varlıkları olarak gören işletmeler bile çalışanlarına eğitim yoluyla yatırım yapmaya devam etmektedir. Ancak benimsenen ve uygulanan eğitim programlarının felsefelerinin anlaşılması çok önemlidir. Çünkü yönlendirilmiş eğitim programları çözüm yolu üretme düşüncesinin daha pasif ve sınırlı olmasına neden olmaktadır. Tek yönlü, etkileşim içermeyen eğitim programları katılımcıların istek güçlerini azaltır. Yetenek yönelimli programlar sadece standart teknik bilgilerin ve konuya özgü bilgilerin yayılmasına katkıda bulunur. Aksine umut yönelimi eğitimler pratik, etkileşimli ve katılımcıdır. Bu eğitimler; genel yetkinliklerin artırılması ve var olan yeteneklerden daha sonra her duruma uyum sağlayabilecek güçlerin geliştirilmesi için yönlendirilmiştir.

3.2.4 Umutlu organizasyonlar

Umutlu liderler, yöneticiler ve çalışanlar günümüz organizasyonlarının en önemli maddi olmayan varlıkları arasında yer almaktadır. Yapılan araştırmalar umutlu organizasyonlar ile performans çıktıları arasında pozitif bir ilişki olduğunu kanıtlamasına rağmen umutlu bir organizasyona ulaşma sürecinde pek çok zorlukla karşılaşmaktadır. Yüksek umut düzeyine sahip ancak hedeflerine ulaşamayan çalışanlar genellikle sonu belli olmayan işlerden, açıkça belirlenmeyen hedefler ve terfi kriterlerinden, değersiz siyasetler ve politikalardan, mikro yönetimden ve merkezileştirilmiş karar verme mekanizmalarından şikayet etmektedirler. Sıkı ve çalışanlarına destek sağlamayan iş ortamlarında bulunan bireyler enerjilerini olumlu yönde kullanamayacaklarından dolayı umutlarını kaybedecek ve hüsrana uğrayacaktır. Yüksek umut düzeyine sahip bireyler, bu zayıf organizasyonel koşulları altında bile iyi bir performans göstermeye devam etmeye çalışabilirler. Ancak zaman içinde işten aldıkları tatmin, iş yerindeki mutlulukları ve işe olan bağlılıkları azalacak ve bu durumlar da performanslarını olumsuz yönde etkileyecektir.

Yukarıda bahsedilen pek çok olumsuzluğun önlenmesi ile ortaya çıkacak yüksek umutlu yöneticiler ve çalışanlar; hedeflerine ulaşabilmek için kendilerinden istenenden daha fazla istek gücüne ve çözüm yollarına sahiptir. Bu olumsuz koşulları azaltacak ve umudun geliştirilmesine ve sürdürülmesine yardımcı olacak örgüt kültürünü destekleyecek pek çok faktör vardır. Bunların bir kısmını bir önceki bölümde ayrıntılı bir şekilde açıklamış olmakla birlikte, uzun dönemli planlamaya odaklanan düzenleme, birleşme ve beklenmedik durumların planlanması gibi stratejik girişimler de bu faktörler arasına eklenebilir. Bu faktörlerin bir araya gelmesi ile umutlu düşünmeyi ve davranmayı teşvik eden bir örgüt ikliminin ve örgüt kültürünün ortaya çıkması ve bu kültürün bütün örgüt bireyleri tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır.

Geliştirilen bu kültür ile ortaya çıkacak olan umutlu organizasyonlar; çalışanlarının hedeflerine ulaşmalarını sağlamaları için çevrelerini kontrol altında tutabilmeleri amacıyla gerekli fırsatları arama ve yaratmada proaktif bir özelliğe sahiptir. Organizasyonlar felsefelerini belirgin bir misyon bildiriyle, ilham verici ve değer tabanlı bir vizyonla, uygulanabilir ve gerçekçi hedefler dizisiyle açık bir şekilde dile getirdiklerinde bu kavramlar esas itibarıyla daha önceden var olan ve

potansiyel katılımcılar için gerçekçi organizasyonel bir bakış açısı yaratacaklardır. Organizasyonların stratejik yönelimleri ile belirlenmiş işe yeni alınacak umutlu insanlar organizasyonların eylem planlarını belirlemeye ve benimsemeye daha fazla eğilimli olacaklardır. Bu tutumlar var olan umutlu yöneticiler ve çalışanlar için de geçerlidir. Hatta umut düzeyleri düşük bireyler bu umutlu örgüt kültürü içinde kaynaştırıldıklarında umut düzeyleri ve çözüm yolu düşünceleri gelişecek ve bu gelişim devam edecektir (Luthans, Youseff, ve Avolio, 2007).

3.3 Optimizm (İyimserlik)

Optimizm; psikolojik güçler arasında belki de en çok konuşulan ancak en az anlaşılan kavramlardan biridir. Günlük kullanımda optimist bir birey gelecekte olumlu ve istenen olayların ortaya çıkacağını beklerken, pesimist kişiler ise daima negatif düşüncelere sahip ve istenmeyen olayların ortaya çıkacağına ikna olmuş bireylerdir (Luthans, Youseff, ve Avolio, 2007)

Optimizmin günlük kullanımlarına ek olarak bir tanımlama yapılacak olursa; Seligman (Seligman, 1998) optimizmi; pozitif durumları kişisel, kalıcı ve diğer bireyleri de etkileyebilen olaylar olarak değerlendirirken negatif olayları ise dışsal, geçici ve duruma özgü olaylar olarak açıklayan bir yükleme tarzı olarak tanımlamıştır. Optimizmin içinde bulunduğu bir çalışma içinde pesimizmden (karamsarlık) bahsetmemek mümkün değildir. Bu nedenle optimizmle karşılaştırılması açısından pesimizme de bir tanımlama yapmak gerekmektedir. Yine Seligman'ın bakış açısına pesimistler pozitif durumları dışsallaştırır ve onları geçici ve duruma özel olaylar olarak yüklemelerde bulunurken, negatif olayları içselleştirir ve bu olaylara kalıcı ve yayılan olaylarmış gibi bir yüklemeye bulunurlar.

Optimizmi daha iyi tanımlamak, tutum ve davranışlar üzerinde etkilerini daha iyi anlatabilmek için temel ve birbiri ile uyuşan iki teorik yönetime optimizm açısından değinilmektedir. Bunlar; Seligman'ın (Seligman M. , 1998) açıklama ya da yükleme şekli (explanatory or attributional style) ve Carver ve Scheier'in (2002) motivasyonun beklenti-değer modelidir (expectancy-value models of motivation).

3.3.1 Açıklama ya da yükleme biçimi (Explanatory or attributional style)

Attribution (anlam yükleme, katkı) teorisi, insan aktivitelerinin çok geniş bir alanını, ürününü, süreci ve davranışlarını kapsayan nedensel çıkarımlar üzerine

kurulmuştur. Yükleme teorisi bireyin düşünceleri, davranışları, tutum ve değerleri nasıl ilişkilendirdiği ve olayları nasıl yorumladığı ile ilgilenmektedir. Birey geçmiş yaşantılarına, inanışlarına ve tutumlarına dayalı olarak hareket eder.

Bu yaklaşıma göre optimizm çoğunlukla; bireylerin belirli olayların ister pozitif ya da negatif olsun; isterse de geçmişte, günümüzde ya da gelecekte olsun neden ortaya çıktığını açıklamak için kullandıkları sebeplere ve yüklemelere bağlıdır

Seligman'nın optimizmi tanımlarken kurduğu cümleler optimizme açıklama şekli perspektifinden baktığının göstergesidir. Bu tanımı tekrarlayarak açıklama şeklinin daha iyi anlaşılması sağlanabilir. Optimistler; pozitif durumları kişisel, kalıcı ve daha genel olaylar olarak değerlendirirken negatif olaylara ise dışsal, geçici ve duruma özgü olaylar olarak yüklemelerde bulunurlar. Buna karşılık pesimistler; pozitif durumları dışsallaştırır ve onlara geçici ve duruma özel olaylar olarak yüklemelerde bulunurken, negatif olayları içselleştirir ve bu olaylara kalıcı ve sürekli olarak yayılan olayarmış gibi bir yüklemelerde bulunurlar. Bu yaklaşıma göre bireylerin içinde buldukları durumlara nasıl yüklemelerde buldukları ya da bu durumları nasıl açıkladıkları çok önemlidir. Örneğin; bireyler olumlu durumlara odaklanma konusunda çok fazla zaman ve enerji harcayabilirler, ancak bu olayları optimistik bir açıklama şekli ile yorumlayamıyorlarsa hala pesimist olabilirler.

Optimistler hayatlarındaki pozitif olaylardan kendilerine pay çıkarırlar ve sebep oldukları bu pozitif olayların gelecekte de devam edeceğine inanırlar. Benimsedikleri bu kişisel nedenler ya da sahip oldukları kişisel yeterlilikler gelecekte hayatlarının pek çok farklı alanında ortaya çıkacak durumları ele alırken faydalı olacaktır (Kluemper vd, 2009). Seligman (1990) bu yaklaşımı öğrenilmiş iyimserlik (learned optimism) olarak adlandırmaktadır. Bu yaklaşım yine Maier ve Seligman (1976) tarafından ortaya çıkarılan öğrenilmiş çaresizlik (learned helplessness) kavramına karşılık pozitif bir yaklaşımla bakılması sonucu ortaya çıkarılmıştır.

Öğrenilmiş çaresizlik kavramı Maier ve Seligman'ın köpekler üzerinde yaptığı bir takım deneyler sonucu ortaya çıkmıştır. Köpekler ile yapılan bu deneylerde; iki grup köpek alınmış ve bunlara elektrik şokları verilmiştir. Birinci gruptaki köpekler aldıkları elektrik şoklarından kurtulamayacak şekilde konumlandırılırken diğerleri ise şoktan kurtulmak için kaçabilecek alana sahip bir şekilde konumlandırılmıştır. Sürekli

olarak elektrik şokuna maruz kalan ve bundan kurtulamayan köpek grubu bu durumu benimseyerek bir süre sonra verilen şoklara tepki vermemeye başlamıştır.

Bireyler açısından düşünüldüğünde de doğruluğu ispatlanan bu kavrama göre sürekli olarak olumsuz durumlara maruz kalan ve bunlar için çözüm üretemeyen bireyler bir süre sonra içinde buldukları durumu kanıksayacak ve çaresizliği kabulleneceklerdir. İnsanlar üzerinde yapılan çalışmalarda çözülemeyen problemler kontrol edilemeyen elektrik şoklarının yerine kullanılmıştır. Kontrol edilemeyen kötü olayların insanlar üzerinde sinirlilik ve depresyon gibi olumsuz etkileri vardır (Peterson ve Steen, 2002)

Pozitif psikoloji hareketinin de öncüsü olan Martin Seligman ve arkadaşları bu yaklaşımın olumlu yönden de geçerli olacağını düşünmüş ve bireylerin iyimser olmayı öğrenebileceklerini ileri sürmüştür. Buna göre optimistler olumlu rastlantılardan kendilerini sorumlu tutarlar. Çünkü, bu istenilir olayların sonuçlarının kendi güçleri ve kontrolleri altında olduğuna inanırlar. Bu yüzden bu bireylerin sahip oldukları optimistik yüklenme şekilleri onların hayatlarının iyi taraflarını sadece geçmişte ya da günümüzde değil gelecekte de olumlu bir şekilde görmelerine ve bu durumu içselleştirmelerine imkan sağlamaktadır.

Aynı açıdan bakıldığında negatif bir durumla ya da istenmedik bir olay ile karşılaşan optimist bir birey bu durumun nedenlerine dışsal, geçici ve o duruma özgü şeklinde bir yüklenme yapacak, geleceği hakkında olumlu ve güvenli olmaya devam edecektir.

Fakat pesimistler, hayatlarındaki olumsuz durumlar hakkında kendilerini suçlama eğilimi göstermektedirler. Ortaya çıkan şanssız durumların ve negatif olayların sonuçlarını içselleştirirler. Bu kötü olayların gelecekte de devam edeceğini, başarılarını ve sağlıklarını tehdit edeceğini ve bu olumsuzlukların sadece benzer olaylar için değil hayatlarının geri kalan bütün evreleri için devam edeceğini iddia ederler. Bu olumsuz durumların sadece kariyerlerini etkilemeyeceğini, aynı zamanda ilişkilerini zedeleyeceğini ve daha iyi bir eğitim, öğretim ve alternatif kariyer yolu ihtimallerini de yok edeceğini zannetmektedirler (Luthans, Youseff ve Avolio, 2007).

3.3.2 Motivasyonun beklenti-değer modeli (Expectancy-value models of motivation)

Beklenti-değer modeline göre davranışlar takip edilen hedefler doğrultusunda göre düzenlenir. Hedefler pek çok teori içinde farklı açılardan incelenmiş olmakla beraber bu yaklaşım için ortak özellik taşıyan hedefler değerlendirme kapsamına alınmaktadır (Carver ve Scheier, 2002).

Bu model içinde iki önemli kavram göze çarpmaktadır. Bunlar; hedefler (amaçlar) ve beklentidir. İlk kavram olan hedefler; insanlar tarafından istenen veya istenmeyen durumlar ya da eylemler olarak tanımlanabilir. İnsanlar davranışlarını daha doğrusu kendilerini istedikleri durumlar ile uyumlu hale getirmeye çalışırken istemediklerinden kaçmaya çalışırlar. Bir insan için bir hedef; o kişinin motivasyonunu arttırmadaki değeri arttıkça daha önemli bir hal almaktadır. Herhangi bir hedefi .olmayan insanların eyleme geçmeleri için bir neden yoktur.

Beklenti-değer teorilerindeki ikinci kavramsal element ise beklentidir. Beklenti; hedefin ulaşılabilirliği hakkında sahip olunan güven veya şüphe duygusudur. Eğer insanlarda güven eksikliği var ise yine eyleme geçmek istemeyeceklerdir. Bu yüzden güven eksikliği bazen felç edici şüphe (crippling doubt) olarak da isimlendirilebilir. Şüphe; eylem başlamadan önce veya devam ederken çabanın azaltılmasına neden olabilir. Sadece yeterli güvene sahip olan insanlar harekete geçer ve çalışmalarını devam ettirirler. İnsanlar en son ortaya çıkacak sonuç hakkında kendilerine güven duyarlarsa büyük bir terslikle karşılaştıklarında bile çaba göstermeye devam edeceklerdir.

Bu teorik yaklaşımın optimizm ile ilişkilendirilmesinde optimizme yapılan diğer bir çıkarım da önemli yer tutmaktadır. Bu çıkarıma göre optimistler, kendilerine iyi şeyler olacağını bekleyen kişiler olarak nitelendirilirken; pesimistler, başlarına kötü şeylerin geleceğini beklemektedirler. Ancak optimistler ve pesimistler hakkında yapılan bu tanımlamalar yetersizdir. Çünkü, bu bireyler hayatlarında çok büyük etkiye sahip pek çok yönden farklılıklar göstermektedir.

Bir diğer yaklaşıma göre ise, insanların gelecek ile ilgili beklentileri geçmişte yaşadıkları olayların nedenlerine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Eğer geçmişteki başarısızlıklar ile ilgili açıklamalar değişmez (kalıcı) ise bireylerin aynı konu

hakkındaki gelecek ile ilgili beklentileri de kötü olacaktır. Çünkü, bu duruma neden olan şeyi kalıcı olarak görmekte ve bunun gelecekte de böyle devam edeceği düşünülmektedirler. Aksine geçmişte yaşanan olayların nedenlerine yapılan yüklemeler geçici ise bireyler geleceği daha parlak görebilirler. Çünkü, bu durumun geçiciliğine olan inançları gelecekte de olumsuz olayların devam etmeyeceği düşüncesini doğurur (Carver ve Scheier, 2002).

Geçmişteki başarısızlıkların genel (hayatın her aşamasında) olduğu düşüncesine sahip bireyler gelecek ile ilgili her olayın kötü bir şekilde sonuçlanacağını düşünecektir. Çünkü, bu bireylere göre sıradan güçler her yerde geçerlidir. Aksine geçmişteki konular ile ilgili yapılan açıklamalar sadece o konuya özel durumlar olarak değerlendirilirse hayatın diğer alanları için bakış açıları daha parlak olacaktır, çünkü kötü olayların nedenleri bu alanlara etki etmeyecektir.

3.3.3 Optimizm ile ilgili diğer kavramlar

Optimizim bileşeni sezgisel bir kavram gibi algılanmakta ve genellikle olumlu ve istenilen sonuçlarla ilişkilendirilmektedir. Ancak; derinlemesine incelenmeyen optimist bir açıklayıcı şeklin istenmeyen etkileri ya da tehlikeli çıkarımları da olabilir. Bütün olaylara optimist açıdan bakmak gerçekçi bir yaklaşım olmamaktadır. Her şeyin toz pembe olduğu düşüncesi ile bireyler neden oldukları olumsuz durumları da dışsallaştırmakta ve bu durumdan başkalarını sorumlu tutmaktadır. Özellikle de tamamıyla optimist bakış açısına sahip olan insanların yüksek risklere maruz kalmaları çok olasıdır. Çünkü; genellikle sağlıklı insanlar sağlıksız yiyecekler yeme, dengesiz beslenme, daha az egzersiz yapma ve iş yerlerinde kendilerini büyük streslere maruz bırakma eğilimi göstermektedirler ve sağlıksız beslenmeden kaynaklanan hastalıkların hep başkalarında ortaya çıkacağına inanmaktadırlar. (Luthans, Youseff, & Avolio , 2007)

Ayrıca aşırı optimist bireyler içinde buldukları organizasyonlarının, çalıştıkları birimlerinin, iş arkadaşlarının, arkadaşlarının ve ailelerinin yüksek riskler ve olumsuz sonuçlarla karşı karşıya gelmelerine neden olsalar bile hatalarından pek ders çıkarmazlar. Çünkü bu bireyler risk faktörlerini dışsallaştırmakta kendilerini bu durumlardan sorumlu tutmamaktadır. Bu tarz bir davranış sergileyen bireyler; gerçekçi davranmadıkları, bütün olayların nedenlerini dışsallaştırdıkları ve ortaya çıkan olumsuz

durumların geçici olduğuna inanmaları nedeniyle **gerçekçi olmayan iyimserlik (unrealistic optimism)** davranışı sergilemektedirler. (Luthans, Youseff ve Avolio, 2007) Gerçekçi olmayan optimistler (unrealistic optmists) hangi olayların kendilerinden kaynaklandığı, hangi olayların ise dış faktörlere atfedilebileceği konusunda doğru değerlendirmeler yapamazlar. Çünkü, bu yaklaşım içerisindeki bireyler neden oldukları her olumsuz durumun kendilerinden değil başka nedenlerden kaynaklandığını iddia ederler. Örneğin; bir güvenlik mühendisinin optimist açıklayıcı şekli benimsemesi güvenlik açısından problemlili ve tehlikeli olabilir. Çünkü, böyle bir yaklaşımı benimseyen bir birey, herhangi bir kaza anında güvenlik ayarlarını güncellemek ve uygulamak yerine olayla ilgili olarak başka birini suçlamaya ya da işin altından başka şeyler çıkarmaya yönelecektir.

Ancak, bilinmelidir ki güvenlik görevlisi gerekli bütün düzenlemeleri yapsa bile yine de kazalar ortaya çıkabilir. Böyle bir durumda ise kişi kendi kontrolü altındaki her durumu inceler, daha sonra ise bu talihsiz olayın nedenin dış faktörlerden kaynaklandığını, geçici olduğunu ve sadece o anki duruma özgü olduğunu iddia eder ve bu olumsuz durumun üstesinden gelmeye çalışır. Bu tarz bir yaklaşım ise **esnek optimizm (flexible optimism)** olarak değerlendirilebilir (Peterson, 2002).

Ne yazık ki açıklayıcı şekiller kişilerin algılarına ve yüklemeye şekillerine dayanmaktadır. Bu durum da genellikle optimistlerin gerçekçi ve esnek olmasını engellemektedir. Aşırı optimist bireyler; eğer yeterince çalışırlarsa her zaman başarılı olacakları düşüncesiyle kendi hayatları ve kaderleri üzerinde çok fazla kontrol sağlamaya çalışırlar. Ancak, bilinmelidir ki bir kişinin kendisi hakkında yüksek beklentiler ve baskılar kurması istenmeyen sonuçlarla karşılaşılmasına neden olabilir. Gerçekçi olmayan optimizm yaşamda tekrarlanan olumsuz olayların fiziksel ve psikolojik sağlık üzerindeki negatif sonuçlarını şiddetlendirmektedir. Diğer bir deyişle, optimistler kendilerinden beklenilenin aksine garanti altına alamadıkları durumlardaki olumsuz olayları kolayca dışsallaştıramazlar ve fiziksel ve duygusal olarak acı çekerler. Seligman (Seligman M. , 1998) çaresizliğin en önemli nedenlerinden birinin insanların kendilerine daha fazla odaklanmaları, kendilerinden ötekilere (aile, din, ulusal bağlılık gibi konulara) olan ilgilerinin ise giderek azalması olarak belirtmiştir. Bütün bu durumlar Schneider'ın gerçekçi iyimserlik'in gerekliliğini savunmasına neden olmuştur.

Gerçekçi iyimserlik (realistic optimism); fiziksel ve sosyal dünya içinde yer alan ve ölçülmeye uygun olaylar içindeki kısıtlamalara, olumlu bakış açısını sürdürme eğilimi olarak tanımlanabilir. Belirsizlik anlamına ilişkin olarak, gerçekçi iyimserlik deneyimlerimizin olumlu taraflarının artırılmasını ve bunlara daha fazla odaklanılmasını da içermektedir. Geçmiş olaylar ile ilgili hoşgörülü değerlendirmelerimizi içeren örnekler, etkin bir şekilde içinde bulunduğumuz durumların olumlu taraflarına şükretmemize ve düzenli olarak gelecekteki muhtemel fırsatlara odaklanmamıza olanak sağlar (Schneider, 2001).

Psikolojik sermaye bileşeni olarak ise optimizmin gerçekçi ve esnek olması yönüne odaklanılmaktadır. Etkili bir psikolojik sermaye bileşeni olan optimizm, başarıyı fazlasıyla içselleştirmek ve iş yaşamındaki her alanı kontrol altına almaya çalışmak gibi her türlü başarısızlığı dışsallaştırmak ve sorumluluktan kaçmak gibi uç noktaları barındırmamalıdır. Ayrıca, gerçekçi ve esnek optimizm herhangi bir iyi hissetme ya da ego okşanması olarak gösterilmemelidir. Çünkü; optimizm güçlü bir öz denetim eğitimini, geçmiş olayların analizini, beklenmedik olayların planlanmasını ve önleyici bakımı temsil etmektedir.

Psikolojik sermaye açısından bakıldığında, gerçekçi ve esnek optimistler, hayatın akışından ve iş yerindeki olaylardan (harekete geçirici anlardan) zevk alır ve bu durumlardan yeni şeyler öğrenir. Ayrıca bu bireyler, başarılarına katkıda bulunan diğer kişi ve olayları da takdir eder ve teşekkürlerini iletirler. Bu kişilerle birlikte sunulan fırsatlardan yararlanabilir, onların da beceri ve yeteneklerini geliştirebilir ve gelecekteki şanslarını artırabilir. Kötü zamanlarda ise karmaşa içerisinde iyice analiz yapar, gerçekleri bulur, hatalarından ders çıkarır, değiştiremeyeceği şeyleri kabul eder ve yoluna devam eder (Luthans, Youseff, & Avolio , Psychological Capital:Developing the Human Competitive Edge, 2007).

3.3.4 Neden optimist çalışanlara ihtiyacımız var?

Optimizm de pesimizm de kişiliğin temel niteliklerindedir ve her ikisi de insanların yaşamlarındaki olayları nasıl yönlendirecekleri konusunda önemli etkilere sahiptir. Problemlerle karşılaşan insanların kişisel deneyimlerini ve bu problemlerle mücadele içinde olan insanların faaliyetlerini etkilemektedirler. Her iki kişilik özelliği ile ilgili yapılmış pek çok çalışma vardır. Bu çalışmalar doğrultusunda da yapılacak çıkarımlar da söz konusudur. Optimizm ile ilgili kavramsal konulara değindikten sonra

örgütsel davranış açısından bu kişilik özelliğinin işletmeler açısından önemine vurgu yapılmalıdır.

Değişim ve belirsizlik günümüz iş dünyasının en önemli gerçekleri arasında sayılmaktadır. Değişim sıklığının artması ile birlikte günümüz değişimlerinin doğası ile gelecekte ortaya çıkacak değişiklikler de tamamen farklı olacaktır. Bu değişimler ayrıca pek çok iş ve meslek arasındaki sınırların belirsizleşmesine neden olmaktadır. Sadece medya eleştirmenleri, yazarlar ya da profesörler değil, çalışanların kendileri de buldukları organizasyonların değişen çevreye uyum sağlamak için dönüştükleri gibi yaptıkları işlerin de nasıl evrim geçirdiğini ve değiştiğini gözlemlemekte ve tecrübe kazanmaktadırlar (Luthans, Youseff, & Avolio , 2007).

Bu değişim beklentisi de hem çalışanlar da hem de işverenlerde gelecek ile ilgili olumlu ya da olumsuz düşüncelerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Gelecek ile ilgili olumlu duygular besleyen çalışanların daha fazla motive olması ve işlerine daha fazla bağlılık göstermeleri beklenen bir durum olmakla birlikte, gelecek korkusu içindeki çalışanlar için durum pek de kolay olmamaktadır. Bu açılarından bakıldığında optimizm duygusunun duruma göre değişkenlik göstermesi psikolojik sermaye bileşenlerinin duruma özgü olma kriteri ile özdeşleşmektedir. Optimist ve pesimist çalışanların ne gibi farklılıklar gösterdiğini daha iyi anlamak için bir kaç çıkarıma değinmek gereklidir.

Luthans (2007); optimist ve pesimist çalışanların çalkantılı dönemlerde farklı davranışlar gösterdiğini söylemektedir. Böyle bir durum ile karşılaşan optimistler değişimleri memnuniyetle kabul ederler, bu değişimleri fırsat olarak görürler ve bu fırsatlardan en fazla faydayı almaya çalışırlar. Şirketlerdeki küçülme olayları bu konu hakkında güzel bir örnek olabilir. Gerçekçi optimist bir birey işten çıkarılmayı o anki ekonomik ve teknolojik çevreye yükleyerek bu durumun dışsal kaynaklı, geçici ve o anki duruma özgü olduğunu düşünür. Bu optimistik açıklayıcı şekil işten çıkarılan çalışanların gelecek ile ilgili olumlu düşünceler beslemesine yardımcı olmaktadır. Yine bu yaklaşım sayesinde bireyler kendi kaderlerinin kontrolünü ele almayı başarabilmektedir. Kısaca psikolojik sermaye bileşeni olarak optimizm kendi kendini gerçekleştiren kehanete neden olur ve insanların olumlu düşünce gücü ile olumlu sonuçlar ortaya çıkarmasını sağlar.

Seligman (1998) sigortacılık alanında çalışan bir satış ekibi üzerinde yaptığı çalışma sonucu optimizmin performans üzerindeki etkileri ispatlanmıştır. Bu çalışmaya göre; optimist satış elemanları geleneksel seçim testlerinde başarısız olmalarına rağmen pesimist olanlara göre daha fazla poliçe satmaktadırlar. Bu alanda faaliyet gösteren işletmeler açısından optimizm teknik bilgidenden bile daha önemli hale gelmiştir. Optimist açıklayıcı şekil ile bireyler kendilerini daha fazla geliştirme yönünde çaba göstererek, ilk başlarda sahip oldukları teknik yetersizliklerini giderme konusunda daha fazla motive olurlar. Aksine pesimizm, daha önceden teknik yeterliliğe sahip bireylerin bile benzer çabaları göstermesini engelleyebilir. Kısacası optimist bireyler; her türlü başarısızlığa rağmen, bir gün başarılı olabileceklerine olan inançları ile satış yapmaya devam ederlerken, teknik yeterliliği optimist bir bireye göre daha fazla olan pesimist bireyler; kendileri hakkında yaptıkları negatif yüklemeler sonucu gerekli çabayı gösterme konusunda isteksiz olabilirler.

Geçmiş çevre koşullarında ve organizasyonlarda, sorumluluğun, hesap verilebilirliğin ve kontrolün sağlanması açısından kısmen pesimist iş gücü tercih edilirdi. Ancak yeni paradigmaya göre; çalışanların seçimleri ve gelişmeleri süreçlerinde optimizm; pozitif, sağlıklı ve üretken iş gücü fırsatı anlamına gelmekle birlikte, aynı zamanda da bağımsız, değişime, yeni fikir ve iş yeri gelişmelerine açık bireylere olanak sağlamaktadır (Luthans, Youseff ve Avolio,2007).

3.3.5 Günümüz iş yaşamında optimizmin geliştirilmesi

Optimizm ile ilgili genel kavramlara değindikten sonra optimizm duygusunun iş yaşamı içinde nasıl geliştirileceği sorusu ortaya çıkmaktadır. Gerçekçi optimizm bakış açısıyla hareket etmenin bireyler açısından ne kadar önemli olduğu önceki bölümlerde açıklanmıştır. Bireyler bu bakış açısına doğuştan sahip olabilirler ya da bu bakış açısına sahip olmayı öğrenebilirler. Çünkü psikolojik sermaye bileşenleri; gelişime ve değişime açıktır. Schneider (2001) bu düşünceden yola çıkarak iş yerinde gerçekçi optimizmi geliştirmenin üç farklı yoluna değinmiştir. Bunlar;

- ✓ Geçmişe hoşgörü ile bakma,
- ✓ İçinde bulunduğumuz duruma takdir etme,
- ✓ Gelecekteki fırsatları kovalama olarak sıralanabilir.

3.3.5.1 Geçmişe hoş görü ile bakma

Geçmişe hoşgörü ile bakma bir inkar ya da sorumluluktan kaçma gibi gösterilmemelidir. Aksine gerçekçi optimizm bakış açısıyla birlikte, bu tür bir yaklaşım durumun bütün gerçeklerini göz önüne koyan, bir farklı açıdan bakma tekniği olarak görülmelidir. Geçmişe hoşgörü ile bakma; A tipi kişiliğe sahip ve mükemmeliyetçi yöneticilerin kendilerini ve etraflarındaki yönetmelerine yardımcı olabilir. Hedef belirleme çalışmalarına eşlik ederek, bireylerin kaynaklara ve yeteneklerine doğru bir şekilde ulaşmasını sağlar. Böylece bu bireyler kendileri ve etraflarındaki için gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler belirlerler. (Luthans, Youseff ve Avolio, 2007)

İnsanlar geçmişteki performanslarını ya da geçmişteki olayları değerlendirdiklerinde, o olayın pozitif yanlarına da bakarak daha geniş açılarla bakmanın avantajlarından yararlanabilir. Hoşgörü; pek çok sonucun ve olayın kişisel olarak olumlu bir şekilde algılanmasına da yardımcı olur. Yeniden çerçevelendirme (reframing) diye adlandırılan bu süreçte, olayın olumlu taraflarını bulmaya çalışarak olumsuz yanlarını nötrlemeye ya da dengelemeye çalışılır (Schneider, 2001). Örneğin, sıkıcı bazı işler için istenmeyen lüzumsuz bir olay bile daha büyük hedefleri olan önemli bir görevmişçesine yeni bir çerçeveye oturtulabilir. Bu yapılandırma gerçekçi olursa pozitif yüklemeler (çok sıkıcı bir işi olan birine işinin ne kadar eğlenceli olduğunu söylemek gibi) oluşturmaya da gerek kalmaz.

Hoşgörü ve gelecek yönelimli optimizm özellikle başarı bağlamında, gerçekçi olmaları açısından birlikte çalışabilirler. Optimizmin gelecek yönelimli tarafları; gerçekçi olmamasına rağmen genellikle yüksek istek ve arzuları destekler. Neyi başaracağımız hakkında belirsiz bilgiler verildiğinde o iş ile ilgili arzularımız da belirsiz olacaktır. Bu durum olası fırsatlara gereğinden daha fazla ya da daha az değer verilmesine neden olabilir. Bu nedenle de bireyler geçmişteki olayları değerlendirirken ve bunlardan yola çıkarak gelecek ile ilgili çıkarımlar yaparken gerçekçi olmalıdır.

3.3.5.2 İçinde bulunduğumuz durumu takdir etme

Takdir etme, insanların içinde buldukları durumun olumlu yanlarını bulmalarını, sahip olduklarına ve içinde buldukları şartlara minnettar olmalarını içermektedir. Bu durum sadece içinde bulunulan duruma olumlu bir açıdan bakmayı değil, aynı zamanda etraftaki olaylara şüphe ile yaklaşmayı da gerektirir. İkinci durum

şaşırtıcı bir şekilde çok nadiren karşımıza çıkmaktadır. Çünkü insanlar rutin işlerle uğraşmaya başladıklarında bunu çoğunlukla düşünmeden yaparlar. Eğer içinde bulunulan duruma dikkat verilebilirse; insanlar, durumların olumlu yönlerine odaklanmayı seçerler ve iyi hislerin potansiyel kaynaklarını kendilerine hatırlatırlar. (Schneider, 2001)

Evimizle, işimizle, ailemizle ve hatta kendimizle ilgili sevdiğimiz şeyleri takdir etme; pozitif duygusallığı ve daha doyurucu ilişkileri destekler, stresle başa çıkmayı artırır. O anki iyi hissetme duygusu yardım etme davranışının artışı ile de ilişkilendirilebilir. Çünkü, insanlar kendilerini iyi hissettikleri zaman etrafındakilerin de mutluluğunu düşünebilir. Kendisi zor durumda olduğunda ve sıkıntılar ile mücadele ettiğinde ise başka insanlardan önce kendisini bu durumdan kurtarmayı düşünecektir.

Takdir etme, özellikle uzun dönemli bağlılık ve tersine döndürülmesi zor olan olaylar için önemlidir. Böyle bir durumda gerçekçi optimism içinde bulunulan durumu en iyi hale getirme girişimine karşılık gelmektedir. Karar verme ile ilgili yapılan bir çalışmada ise insanların, diğer seçeneklerin de mevcut olduğu bir ortamda kendi seçtikleri ürünlerin kalitesinin daha iyi olduğunu iddia etmede ısrarcı olma eğilimi gösterdikleri belirtilmiştir (Schneider, 2001). Yapılan bu çalışmalar sonucunda insanlar içinde buldukları durumlara ve verdikleri kararlara kanaat ederek kendilerini daha iyi hissederler. Eğer verdikleri kararlar ile ilgili pişmanlık duyguları yoğunlaşırsa, motivasyonları düşecek ve başarısız oldukları duygusuna kapılacaktır.

Takdir etme, tatmin olma duygusunu artırır ve insanlar olayların objektif yanlarının farkında olmaya devam ettikleri sürece de gerçeklik sınırları içerisinde kalmaya devam eder. Çünkü, insanlar genellikle olayların olumlu sonuçlarına odaklanmayı seçerler. Kişisel değerlendirmelerdeki değişimler; sıklıkla sınırlı bilişsel yeteneklerin ya da mantıklı olmayan süreçlerin göstergeleri olarak tanımlanır.

Hoşgörülü yargılamaların çoğunlukla ideal sonuçlardan daha azını kabul etmemizi sağlayan esnek değerlendirmelere dayanması gibi; takdir etmede de içinde bulunulan durumun olumlu yanlarını değerlendirmek için belirgin bir referans noktasının belirlenmesini gerektirmektedir. Bu nedenle, bir bardağın içinde ne kadar su olduğu ile ilgili algımızda az ya da çok belirsizlik olabilir; ancak, o miktarın kişisel

anlamı bardağın yarısının dolu ya da yarısının boş olduğudur. Bu da insanların hangi bakış açısını seçtiği ile ilgilidir (Schneider, 2001).

3.3.5.3 Gelecekteki fırsatları kovalama

Gerçekçi optimizm özellikle gelecekle ilgili hedeflerimiz ve planlarımızı göz önünde bulundurduğumuz zaman önemli olabilmektedir. Burada, gerçekçi olumlu düşünce hedef belirlemede veya problem çözmede olayları mücadele ya da fırsat (angarya ve problem yerine) olarak değerlendiren, herşeyden daha önemli bir yaklaşım yaratabilir. Problem (predicament, obstacle, difficulty) terimi; içinde bulunulan durumun negatif olduğunu belirtir ve daha tatmin edici bir duruma geçilmesi için eylemlerin başarılı olması gereklidir. Aksine mücadele (challenge), faydalı bir değişimi de beraberinde getirecek olası fırsatlar sunan, kabul edilebilir güncel bir durumu ifade eder. Bu tarz bir yeniden çerçeveselendirme oldukça etkili olabilmektedir. Çünkü karar verme senaryolarının çok az da olsa yeniden gözden geçirilmesinin risk alma eğilimini, algılanan karar verme zorluklarını ve istek seviyelerini etkilediği görülmektedir.

Eğer bir hedef mücadele olarak algılanılırsa, kontrol gerektiren fırsatlar için umut verici bir hal alır ve hedefe ulaşmak için gerekli olayların detaylarının doğru bir şekilde analiz edilmesine odaklanılmasını sağlar. Bir probleme optimist bir bakış açısıyla bakılması problemin çözümünde kullanılacak gerekli adımlar için gerçekçi değerlendirmelerin yapılması isteğini artırır. Bu durumda optimizm hayali düşünce ya da istekli düşleri desteklemek yerine artan gerçekçiliği oluşturmaktadır. Buna ek olarak; hedef belirleme sürecinin ayrıntılarının düşünülmesi, eylemlerin uygulanması için gerekli planların oluşturulmasını sağlar. Bu tarz bir planlama ise daha yüksek hedeflere ulaşma oranı ile ilişkilendirilebilir (Schneider, 2001).

Bir fırsat arama anlayışı, problem çözme sürecinin eğlenceli olmasını da sağlayabilir. Fırsatlar için araştırma yapmak başlı başına tatmin edici bir durumdur ve bu durum gelecekteki hedeflerin belirlenmesi için başkalarına destek olmak anlamına gelmemektedir. Csikszentmihalyi; (Csikszentmihalyi, 1997) mutluluğun, bir insanın bir işle meşgul olmasına ve hedeflerini belirlerken bundan zevk almasına bağlı olduğunu iddia etmektedir. İnsanları; bir iş yapmalarından çok o işi ne şekilde yaptıklarının mutlu ettiği savunulmaktadır. Bu durumda ise çalışanların hedeflerinin belirlenmesi aşamasında kendilerine söz hakkının verilmesi büyük önem taşımaktadır. Aksi halde

başkaları tarafından belirlenen işleri yapan ve yine başkaları tarafından belirlenen yöntemleri kullanan bireyler iş hayatlarında mutsuz olacak ve yaptıkları işe karşı duydukları bağlılık azalacaktır.

Fırsat aramaya odaklanma, olayların ve çevrenin hareketli ve değişken yapısına odaklanma yoluyla bilinçli bir öğrenme yaklaşımı da desteklemektedir. Böylesine bir yaklaşım bir alanda uzmanlaşma yeteneklerinin geliştirilmesini artırır, sürekli öğrenmeye ve değişen durumlara uyum sağlamaya neden olur. Örneğin; öğrenme yönelimli öğrenciler; yaptıkları işleri sunmakta ve performanslarını geliştirmek için stratejiler geliştirmekte daha becerikli ve daha ısrarcıdır. Ayrıca, bu öğrenciler hatalarından ders çıkarma ve bu hatalardan gelecekte fırsat sağlama eğilimindedirler. Yine öğrenme yönelimli öğrenciler başarılarından dolayı gururu ve tatmini (rehavet yerine) daha fazla deneyimlerken, başarısızlıktan kaynaklı strese ise daha az maruz kalırlar (Schneider, 2001).

3.3.6 Optimist organizasyonlar

Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isteyen organizasyonlar; günümüzde ve gelecekte olumlu olaylara neden olacak ve içsel, kalıcı ve etkileri etrafa yayılan bir bakış açısına sahip olmalıdır. Günümüz organizasyonları hiç birşey yapmadan bekleyemez ya da tepki gösteremez. Hatta çevreyi gözden geçirerek proaktif önlemler almaları bile yetersiz kalmaktadır. Artık organizasyonlar bilinçli olarak büyük değişimlere gitmeli ve içinde buldukları oyunda avantajlı olmak için kuralları yıkmalıdır. Kendi kaderlerini kontrol altına alabilecekleri bir geleceği yine kendileri yaratmak zorundadır.

Rekabet avantajınının geleneksel yolları gittikçe önemini kaybetmektedir. Organizasyonlar materyal, yapısal ve teknolojik üretim faktörleri ile rekabet edemez hale gelmişlerdir. Çünkü; bütün bu kaynaklar rakip işletmeler tarafından düşük maliyetlerle üretilebilmekte ve kolayca taklit edilebilmektedir. Bütün bu olumsuz çevre koşullarına karşılık günümüzde organizasyonlar; insan kaynaklarından, sosyal sermayelerinden ve değerli çalışanlarının ve yöneticilerinin psikolojik sermayelerinden faydalanarak uzun dönemli rekabet avantajı sağlamaya başlamışlardır. Bunu sağlamaya çalışan organizasyonlar ise, insan odaklı bir yaklaşım sergileyerek, çalışanlarının seçimine ve eğitimine yatırım yapmışlardır. Ayrıca çalışanlarına etkinlik, karlılık ve

müşteri hizmetleri bakımından parası ödenmiş ve tek kullanımlık metalarmış gibi davranmamaktadır. Bu rekabet avantajının içsel, uzun süreli ve etkileri etrafa yayılan kaynakları en sarsıcı kriz anlarında bile canlı ve sağlam kalabilmektedir. (Luthans, Youseff ve Avolio , 2007)

Organizasyonların sahip oldukları optimizmi fark etmeleri, buna yatırım yapmaları ve geliştirmeye çalışmaları, organizasyonların ahlaki karar vermelerinde ve örgütsel davranış içinde sorumluluk sahibi olmaları ile ilişkilendirilebilir. Önemli düşüncelerin kural olarak kabul gördüğü bir dönemde ahlaki değerlere uygun faaliyet göstermeyi seçen ve sosyal sorumluluk sahibi gibi davranan organizasyonlar kısa dönemli sonuçlara odaklanan paydaşlarını ikna etmede başarısız olmuşlardır.

Örgüt liderlerinin sahip oldukları optimist bakış açılarında gerçekçi ve esnek olmaları kadar, organizasyonların da karşılaştıkları olumlu ya da olumsuz her durumu optimist bir şekilde değerlendirirken gerçekçiliği ve esnekliği benimsemesi gerekmektedir. Geçmişe hoşgörü ile bakma oldukça gereklidir. Çünkü organizasyonun geçmişinin büyüleyici (ya da utanç verici) olup olmasına bakılmaksızın bir noktada geriye doğru bakmak ve yeni alanlara devam etmek gerekir. Geçmiş ve şu an içinde bulunulan durum olumlu ise optimist organizasyon başarısını kutlamalı ve bu durumdan ders çıkarmalıdır. Gerçekçi ve esnek optimist bir organizasyon; tedbirli olmaya devam etmelidir. Çünkü her başarı geçici, o anki duruma özgü ve hatta sadece iyi şansın eseri bile olabilir.

Optimist organizasyonlar; başarının rahatlığa ve rehavete neden olmasına izin vermemeli; fakat, kendine yatırım yapmaya devam etmeli ve bu durumun altında yatan nedenler ile mücadele etmelidir. Öte yandan, geçmişte ve günümüz şartlarında başarısızlıklar ve istenmeyen durumlar olmasına rağmen optimist organizasyonlar bu durumlarda da olumlu bir taraf bulmayı başarabilir. Yine bu duruma şükreder ve olayın kontrol edilebilir yanlarından ders çıkarmaya çalışır. Hangi nedenlerin tamamen dışsal ve kontrol edilemez olduğunu araştırır ve bu doğrultuda gelecek fırsatları kovalamaya devam eder (Luthans, Youseff ve Avolio, 2007)

3.4 Dayanıklılık (Resiliency)

Dünya çapındaki hemen hemen bütün liderlerin (Atatürk, Mandela, Churchill, Rahibe Teresa vb.) hayatlarında ne kadar dayanıklı oldukları ve her başarısızlıktan

sonra yeniden ayağa kalkarak vazgeçmeden kendileri, organizasyonları ve hatta bütün toplum için hedefledikleri misyonlarını gerçekleştirmek için mücadeleye devam ettikleri görülmüştür. Dayanıklı olma duygusu; bu liderlerin kendilerini toparlamalarının altında yatan en önemli nedendir. Bu tarz liderler dayanıklılık duygusu ile yeniden harekete geçerek kendilerini takip eden birçok insana da örnek olmuşlardır.

Peki insanlar için bu kadar önemli olan bir duygu tam olarak nedir ve ne gibi kaynaklardan beslenir? Masten ve Reed (2002) çocuklar üzerinde yaptığı yoğun çalışmalar sonucunda dayanıklılığı; bireyin belirli risk ve olumsuz koşullar altındaki durumlara gösterdiği olumlu uyumu olarak tanımlamıştır. Dayanıklılığın iyi anlaşılması gereklidir. Çünkü insanların bu tanım içinde yer almaları için iki önemli yargı gereklidir. İlki; insanların beklentilerine göre yaptıkları işi iyi mi yoksa daha iyi mi yaptıklarıdır. İkincisi ise iyi sonuçlar hakkında korkuya neden olan bazı olayların varlığıdır. Bu nedenle, olayların sınıflandırılması ile ilgili yapılan bu çalışmalar; iyi uyumu doğru anlamak için kriterlerin veya metodların ve iyi uyumu tehdit eden durumların geçmişte ve günümüzdeki varlıklarının belirlenmesini gerektirmektedir.

Bu yaklaşım dayanıklılık kavramına getirilen psikolojik bir yaklaşımdır. Ancak psikolojik sermaye açısından bakıldığında bu durumu sadece olumsuz olaylar için genellemek yanlış olacaktır. Pozitif örgütsel davranışın bir parçası olarak dayanıklılık bireyin olumlu ve olumsuz koşullar karşısında göstermiş olduğu canlılık veya bunları karşılama gücü şeklinde tanımlanır (Luthans, 2002). Çünkü, dayanıklılık olumlu durumların etkisinden çıkıp yeniden normal sürece geri dönmek ve eşik noktasında devam edebilmek için de gereklidir. (Luthans, Youseff ve Avolio , 2007) Aksi halde olumlu duygulara kapılan bireyler bunun da etkisi ile rehavete kapılabilir, gerçeklerden uzaklaşabilir ve sonunda başarısızlıkla karşılaşabilir. Bu nedenle olumlu ya da olumsuz her türlü olayın etkisinden hızlıca çıkarak hayatın olağan halinde devam edilmesi gereklidir.

3.4.1 Dayanıklılığın gelişimine katkı sağlayan faktörler

Dayanıklılık kavramının olumsuz olaylar kadar olumlu olaylar ile de ilişkilendirildiğinin farkedilmesiyle birlikte pozitif psikoloji içinde yer alan ve dayanıklılığın gelişimine katkı saylayan ya da bu gelişimi engeleyen pek çok faktör

tanımlanmış ve araştırılmıştır. Bu faktörler; risk faktörleri, varlıklar ve değerler olmak üzere üç sınıfa ayrılabilir.

3.4.1.1 Risk faktörleri

Masten ve Reed (2002) riski; istenmeyen bir sonucun yüksek bir ihtimali olarak tanımlarken; risk faktörlerini ise belirli bir sonuç ölçütünde ortaya çıkacak olumsuz bir durumu tahmin etme ya da içinde buldukları durumun ölçülebilir bir özelliği olarak tanımlamıştır. Çocukların dayanıklılıkları ile ilgili yürütülen çalışmalarda pek çok farklı tehdit ve tehlike konu olarak ele alınmıştır. Bunlardan bazıları; erken doğum, boşanma, kötü muamele, evlilik dışı hamilelik, kalıtsal hastalıklar, yoksulluk, evsizlik ve toplum düzeyindeki travmatik olaylardır (savaşlar, doğal afetler, vb.). Bu tarz tehditler gelişim için önemli risk faktörleri olarak görülmektedir. Çünkü; bu gibi deneyimler ya da durumlar çocukların gelişiminde problemlerin ortaya çıkma olasılığını artırır.

Risk faktörleri; insanların sık ve yoğun bir şekilde istenmeyen durumlara maruz kalmalarına neden olabilir ve bu durum olumsuz sonuçların ortaya çıkma olasılığını artırabilir. Ancak, yalnızca risk faktörlerinin varlığı da otomatik olarak başarısızlığa ya da dayanıklı olmama durumu olarak yorumlanmamalıdır. Risk faktörleri kaçınılmazdır. Bu nedenle; tamamen riskten uzak durmak ya da bir insanın kendisini bütün risk kaynaklarından soyutlaması hiç de gerçekçi değildir. Hatta zorlukların olması, insanlar için çok değerli olan büyüme ve öz-gerçekleştirme (self-actualization) fırsatları için çok gereklidir. Risklerin üstesinden gelmek için gerekli kaynakların kullanım sürecinin etkin bir şekilde belirlenip ve yönetilmesi zor durumlardan rahat bir şekilde kurtulmaya, yeni alanları keşfetmeye ve insanların var olan yeteneklerini ve güçlerini daha iyi kullanmaya yardımcı olur. İhtiyaçların, motivasyon sürecinin gerekliliği olması gibi risk faktörleri de; insanların yeniden toparlanmalarının ve dayanıklılık sürecinin arkasındaki önemli öncülleridir (Luthans, Youseff ve Avolio , 2007).

3.4.1.2 Dayanıklılık varlıkları (Resiliency assets)

Masten ve Reed (2002) dayanıklılık varlığını; belirli bir sonuç kriterine göre gelecekte ortaya çıkacak olumlu bir sonucu tahmin eden bir grup insanın ya da içinde buldukları durumun ölçülebilir bir özelliği olarak tanımlamıştır. Varlıklar risk faktörlerinin tam tersidir ve mevcudiyetleri, insanların iyi bir uyum için daha iyi sonuçlar ortaya çıkaracağını öngörmelerini sağlar. Uyum sürecinde kullanılan insan

sermayesi, sosyal sermaye ve maddi sermayeleri tanımlamak için varlık (asset) yerine genellikle kaynak (resource) kavramı kullanılmaktadır. Bu kaynaklar (varlıklar) özellikle zihinsel yetenekleri, yaratılış özelliklerini, olumlu kişisel algıları, inancı, hayata olumlu bakmayı, duygusal istikrarı, öz-düzenlemeyi, mizah anlayışını ve yüksek dayanıklılığa katkı sağlayacak diğer bütün olası varlıkları nitelendirmektedir.

İnsanlar zor ve olumsuz olaylar ile mücadele ederken özellikle ilişki tabanlı (relation-based) varlıklar oluşu ve bu varlıkların dayanıklılığa olan katkıları büyük önem kazanmıştır. Örneğin; Masten (2001) bebek bakıcılarının, etkili ebeveynliğin, toplum yanlısı ve kurallara bağlı yaşlıların ve toplumun ortak yeterliliğinin (collective efficacy) önemine değinmiştir. Gorman ise hem kişisel hem de ilişki tabanlı kaynakların dayanıklılığı artırmada bütünleştirici rolleri olduğunu savunmaktadır. Çünkü, bireyler ya kendi yeteneklerini keşfedebilir ya da kendilerine yeniden toparlanmak ve başarılı olmak için daha fazla şansı olan etkileyici önderler bulabilir (Luthans, Youseff ve Avolio , 2007). Bu önderleri kendilerine örnek alarak, içinde buldukları durumdan kurtulmanın yollarını bulabilir.

Dayanıklılık sürecinde yer alan hem risk faktörleri hem de varlıklar göz önünde bulundurulduğunda, ilişkinin mutlaka doğrusal bir yön izlemediği görülmektedir. Diğer bir deyişle bir insanda bütün kaynaklar ve yetenekler var olsa bile dayanıklılık sağlanmayabilir. Bu nedenle, dayanıklılık süreci varlıkların ve risk faktörlerinin tabiatları gereği gittikçe artan ve birbirlerini etkileyen kavramlar olduğu bilinmeli ve bu şekilde değerlendirilmelidir (Masten ve Reed, 2002).

3.4.1.3 Dayanıklılıkta değerlerin rolü

Dayanıklılığın diğer bir önemli bileşeni olan değer sistemleri; bir insanın algılarına, duygularına ve eylemlerine yol gösteren, şekillendiren, tutarlılık ve anlam katan kavramlardır. Değerler ve inançlar; insanların zor ve yorucu güncel durumlara karşı kendilerini ayağa kaldırmalarını ve geleceğe daha umutla bakmalarını sağlamaktadır. Örneğin; Avolio ve Luthans (Avolio ve Luthans, 2006) dayanıklı ve otantik (authentic) liderlerin başarısızlık dönemlerinde bile kendilerini içinde buldukları durumdan çıkardıklarını ve kendilerini geleceğe yönlendirdiklerini belirtmişlerdir. Bu liderlerin buldukları durumdan kendilerini çıkarmaları ve geleceğe bakmaları kendilerini ve etrafındaki diğer insanları daha yüksek performans

göstermeleri için motive edecektir. Bu yaklaşım ayrıca, gelişmeye ve öğrenmeye güdülenmiş bireylerin zorlayıcı hedeflere ve beklentilere ulaşmak için gerekli çabayı sürdürme eğiliminde olacağını ileri sürmektedir.

Yapılan çalışmalar dayanıklılığın şiddetli psikolojik ve fiziksel zorluklara rağmen sürdürülmesinde anlam sağlayan değerlerin ve inançların rolü olduğunu desteklemektedir. Örneğin; dine bağlılık ile akıl sağlığı, mutluluk ve travmatik olaylarla mücadele etme arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Dahası ahlaki sınırları doğrultusunda hareket eden bireylerin daha özgür, enerjik ve dayanıklı oldukları görülmüştür (Luthans, Youseff ve Avolio , 2007). Ayrıca yapılan çalışmalar erdemli olmanın; yargılamaya (iyi ve kötü arasında bir ayırım yapmaya), ilkeler (kararlara ve davranışlara zemin sağlayan) oluşturmaya ve yardım etmeye (diğer insanların iyiliğine katkı sağlamaya) sevk eden bir sistem oluşturarak insanların dayanıklılığını artırdıklarını ileri sürmektedir (Wolin ve Wolin, 2013).

Herhangi bir olay, amaç ya da misyona karşı çok derin inançlar besleyen insanların, bu konular hakkında ne kadar ısrarcı ve inatçı olduklarını görmek mümkündür. Bu insanlar; asi, yobaz ya da aşırı milliyetçi kişiler olarak etiketlenebilir. Ancak, yine de bu bireyler hedefledikleri şeylere kendilerini adama konusunda çok büyük inanca sahip olmaya devam edecektir. Aynı zamanda bu derin inanç kendilerinin ve etki altında bıraktıkları insanların dayanıklılık seviyelerinin artmasına yardımcı olacaktır. İlginçtir ki; performansı artırmak adına sağlanan maddi ödüller bu seviyede bir dayanıklılığın ortaya çıkmasını sağlayamamaktadır (Luthans, Youseff ve Avolio , 2007). Bu nedenle insanların herhangi bir olaya, bir duruma ya da bir kavrama karşı inanç beslemeleri sağlanmalıdır. Bu inanç yoluyla elde edilecek değerler insanları zor ve olumsuz şartlarda bile ayakta tutmayı sağlayarak insanların yeniden geleceğe umutla bakmalarını sağlayabilmektedir.

3.4.2 İş yerinde dayanıklılık

Klinik ve pozitif psikolojik araştırmalar, dayanıklılığın insan fonksiyonlarının pek çoğu üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Özellikle bu çalışmalar; travma sonrası mücadele ve uyum süreci ile ilgili olmuştur. Ancak, unutulmamalıdır ki, bir psikolojik sermaye bileşeni olarak dayanıklılığın iş ortamındaki performans sonuçlarına da önemli katkıları vardır.

Yoğun rekabetin olduğu, baş döndürücü bir hızla değişen, değerler ve etik ile ilgili standartlar gündeme geldiğinde tamamen belirsizliklerle kaplanan günümüz iş dünyasında; dayanıklılık, en çok başvurulan kavramlar arasında yer almaktadır. Günümüzün örgütsel katılımcıları; hangi değerlerin kendilerine yol gösterdiğini ortaya çıkarmakta ve sahip oldukları ya da olmadıkları sorumluluklar açısından bireysel psikolojik anlaşmalarının neler olduğu konusunda değişkenlik göstermektedirler. Etkin bir şekilde mücadele edemeyen ve tepki gösteren (reactively) bir şekilde uyum sağlayan bireyler ve organizasyonlar için günümüz iş yeri ortamı pek dostça olmayacak, aksine daha da stresli ve işlevsiz bir hal alacaktır. Geleneksel yaklaşımlarda da olduğu gibi zorluklarla tepkisel olarak başa çıkma ve mücadele etmeye olanak sağlayan, pasif bir tanımlama ile dayanıklılık kavramının açıklanması, çalışanların karşı karşıya kaldığı günümüz çevre koşullarındaki uygulama alanlarını daraltacaktır (Luthans, Youseff ve Avolio , 2007).

Günümüz yöneticileri ve çalışanları, içinde buldukları organizasyonların; kaos ortamlarında daha iyi mücadele edebilen, bu gibi zorlukları önceden fark eden ve bunlar ile birlikte gelişebilen ve bu kaçınılmaz zorlukların yoğunluğuna ya da miktarına bakılmaksızın başarı gösterebilen bireyler aradığını farketmişlerdir. Bir problem ya da kriz ortaya çıktığında yeniden ayağa kalmak gerekiyordu. Ancak, bu durum günümüz iş koşulları için artık yetersiz sayılmaktadır. Ortalama performanslar günümüzün hızla artan beklentilerini daha fazla karşılayamamaktadır. Beklentiler ve bağlılıklar iyi olmaktan daha da fazlasını gerektirmektedir. Günümüz çalışanlarından sadece zorluklar ile mücadele etmesi, bunlarla başa çıkması ya da bunlardan kurtulması beklenmemekte, aynı zamanda rekabetlerine daha iyi devam edebilmeleri için bu kaçınılmaz zorluklar ve belirsizlikler yoluyla büyüyen gelişmeleri de beklenmektedir.

Dayanıklılık; sadece zor zamanlar ile asgari derecede başa çıkma ya da bu olumsuz faktörlerin etkisini azaltmak değildir (Bonanno, 2004). Dayanıklılığı reaktif (tepkisel) bir kavram yerine proaktif (önleyici) bir kavram olarak görmek olumlu kazanımların sürdürülmesine neden olabilir. Reivich ve Shatté (2002); dayanıklılığı, yeni bilgi ve deneyimlerin peşinden koşmak, insanlarla daha derin ilişkiler kurmak ve hayatın anlamını keşfetmek için kötü şeylerin üstesinden gelme, yeniden ayağa kalma ve ileriye doğru uzanma kapasitesi olarak tanımlamış ve dayanıklılığın proaktif yapısını desteklemiştir.

Zorluklar ile mücadele için zaman harcamak aynı zamanda hayatı anlamlı ve değerli kılmaya ve insanların hayat felsefelerini, amaçlarını ve önceliklerini düzeltmeye yardımcı olur. Richardson'un (Richardson, 2002) dirençli yeniden bütünleşme (resilient reintegration) anlayışı bu yaklaşımla çok ilgili olmaya başlamıştır. Bu yaklaşıma göre Richardson; bir insanın hayatındaki rutinlerinin bozulmasının dirençli özelliklerin keşfedilmesine ve düzeltilmesine olanak sağladığını iddia etmektedir. Zorluklardan ve yıkımlar sonucu ortaya çıkan bu yeni fırsatlar da; en az düşünce ve öz değerlendirme fırsatları kadar değerli olan sürdürülebilir büyüme ve gelişme ile sonuçlanabilir. Bir diğer deyişle, dayanıklılığın tanımı; zorluklar ve olumsuzluklar yoluyla kişisel gelişim ve yüksek güç olarak genişletilebilir ve bu gelişim tüm toplumu kapsayan bir gelişmedir.

Pragmatik olarak dayanıklılığın yüksek performans ve kazançlar ile ilişkili olması beklenmektedir. Ancak, bu beklentinin yanı sıra; yüksek iş tatmini, artan örgütsel bağlılık ve zenginleştirilmiş sosyal sermaye de dayanıklılığın potansiyel çıktıları arasında yer almaktadır (Luthans, Youseff ve Avolio , 2007).

3.4.3 Günümüz iş ortamında dayanıklılığın geliştirilmesi

Psikolojik sermaye bileşeni olarak dayanıklılığın; dinamik, değiştirilebilir ve geliştirilebilir bir psikolojik kapasite ya da güçlü bir yön olduğuna daha önceki bölümlerde de değinilmiştir. Bu durum dayanıklılığın psikolojik sermaye kapsamında incelenmesi için gerekli şartlardan da biridir. Bu nedenledir ki, pek çok danışmanlık şirketi ve yaşam koçu bu alanda faaliyet gösterme yarışı içine girmişlerdir. Örneğin; dayanıklılık projesinin (Project Resilience) bir parçası olarak Steven ve Sybil Wolin (2013) eğitim, tedavi ve korunma gibi pek çok alanda etkili olan dayanıklılık değerlendirmesi ve dayanıklılık eğitimi vermektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda eğitim vermek yoluyla dışarıdan yapılan bu müdahalelerin iş yerindeki dayanıklılığı artırdığı ispatlanmıştır (Luthans, Youseff ve Avolio , 2007).

Peki bu uygulamalar nelerdir? Dayanıklılık sürecindeki faktörler ile yaptıkları çalışmaya takiben, Masten ve Reed (Masten ve Reed, 2002) iş yerinde uygulanabilecek üç tane dayanıklılığı artırma stratejisi belirlemişlerdir. Bunlar sırası ile;

- ✓ Varlık odaklı stratejiler (Asset-focused strategies)
- ✓ Risk odaklı stratejiler (Risk-focused strategies)

- ✓ Süreç odaklı stratejiler (Process-focused strategies) dir.

3.4.3.1 Varlık odaklı stratejiler (Asset-focused strategies)

İsminden de anlaşılacağı gibi bu stratejiler; olumlu sonuçların ortaya çıkma ihtimalini artıracak varlıkların ve kaynakların algılanan ve gerçek seviyelerinin artırılmasına odaklanmaktadır. İş yeri uygulamaları açısından bakıldığında bu varlıklar; insan kaynağını (eğitim, deneyim, bilgi, yetenek ve yetkinlikler), sosyal sermayeyi (ilişkiler ve sosyal ağlar) ve diğer psikolojik sermaye bileşenlerini (öz yeterlilik, umut ve optimizm) kapsamaktadır. İnsan sermayesinin özellikle açık bilgisi, yetenekleri ve becerileri geleneksel eğitim ve gelişim programları ile öğrenilebilir ve arttırılabilir. Ancak, insan sermayesinin organizasyonun belirli değerlerinde, yapısında, stratejilerinde ve süreçlerinde gizli olan ve belirgin olmayan yanları ise sosyalleşme, mentorlük ve hatta iş rotasyonu gibi yaklaşımlar ve teknikler yardımı ile arttırılabilir. Sosyal sermaye; açık iletişim, güven oluşturma, gerçeklik ve şeffaflık, geri bildirim ve farkındalık, takım çalışması ve iş yeri denge girişimleri ile arttırılabilir (Luthans & Youssef, 2004). Pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin geliştirilmesi ile ilgili yöntemlere ise her bir kavramın açıklandığı bölümde ayrıntılı olarak değinilmiştir. Ancak unutulmamalıdır ki sadece bireysel psikolojik sermayenin geliştirilmesi örgütsel anlamda eksik kalacaktır. Bu nedenle ortak psikolojik sermayenin geliştirilmesi öncelikli hedefler arasında yer almalıdır (Luthans, Yousseff ve Avolio, 2007).

3.4.3.2 Risk odaklı stratejiler (Risk-focused strategies)

Bu stratejide Masten ve Reed (Masten & Reed, 2002) istenmeyen sonuçların ortaya çıkma olasılığını arttıracak risk faktörlerinin önceden önlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Risk faktörlerine yapılan pozitif yaklaşımlara göre bu faktörler, mücadele edilecek ve geliştirilecek fırsatlar olarak görülmekte iken, gelişimsel yaklaşımlar risk faktörlerinden korunmak yerine bu faktörlerin yönetilmesi gerektiğini savunmaktadır. Dayanıklılık; zorluk, çatışma ve başarısızlık gibi negatif olaylardan ve hatta gelişim ve yüksek sorumluluk gibi pozitif olaylardan geri çekilmek ya da bu gibi olaylar sonucunda kendini yeniden toparlama kapasitesi olarak tanımlanmıştır (Luthans, 2002). Bu tanıma göre bir terfi olumlu bir olay, gelişim için bir fırsat ve artan sorumluluk anlamına gelebilirken aynı zamanda da yorucu ve yüksek riskli bir durum olarak da görülebilir. Bir riskten korunma stratejisi izleyen bir kişi böylesine önemli bir

terfiyi elinin tersiyle itmiş olabilir. Öte yandan, bu durumla uyuşan alternatif bir risk yönetimi stratejisi yeni bir alanda öz yeterliliği geliştirmek için gelişimsel bir yaklaşımı kapsayabilir. Bu yeterlik gelişimi ise koçluk ya da mentorluk ve yapıcı geri bildirimler gibi kavramları içerebilir. Bu tarz risk yönetimi yaklaşımları sayesinde, yeni mücadeleler ile ilgili bir varlık envanteri oluşturulabilir. Bu varlık envanteri; bireylerin yeni risk faktörlerini gelişimsel fırsatlar olarak görmelerine ve yeniden toparlanmak ve ileriye doğru gitmek için bunlardan yararlanmalarına yardımcı olabilir (Luthans, Youseff ve Avolio , 2007).

Girişimcilik ya da kurum içi girişimcilik teşebbüsleri risk odaklı stratejilere verilecek diğer örnekler arasında yer alabilir. Bu strateji ise; hesaplanabilir ancak genellikle yüksek riskler almaya yönelen, buna karşılık yüksek getirileri olan ve tamamen alışılmışın dışına çıkma fikriyle hareket edilen bir stratejidir. İş yaşamı koşullarında, bu tarz bir girişimci (iç-girişimci) risk alma şekli yöneticiler ve iş verenler tarafından desteklenmeli ve övgü ile bahsedilmelidir. Çünkü, bu tarz girişimler organizasyonların gelecekteki başarıları açısından oldukça önemlidir. Bilindiği üzere çok risk daha fazla getiri getirmektedir. Ne yazık ki; yaratıcı yeteneklere ve yüksek potansiyelli fikirlere sahip birçok insan hayallerinden vazgeçmekte ve daha güvenli sayılabilecek riskten kaçınma stratejilerine sığınmaktadır. İnsanlar; uygun varlıklar ile özellikle de sosyal sermaye ile donatıldıklarında, riskli bir ortam ile karşı karşıya kalsalar bile, girişimci ve tamamen yeni bir strateji izleyerek olası fırsatları yakalayabilirler. Bütün bunlara rağmen yıkıcı ve gereksiz risk faktörlerinden yine de kaçınılmalıdır. Örneğin; Amerikalıların çalıştığı uzun ve gittikçe artan stresli saatlerden kaynaklanan sağlıksız yeme alışkanlıkları ve fiziksel egzersizlerden yoksun kalma, bütün bir organizasyon tarafından kaçınılmasa bile en aza indirgenmesi gereken risk faktörleri arasında yer alabilir (Luthans, Youseff, & Avolio , 2007). Görüldüğü üzere bazen risklerden kaçınarak, bazen de büyük riskler alarak bireyler yeniden kendilerini toparlayabilir ve geleceğe daha da umutla bakabilir. Gelecek ile ilgili vereceğimiz her karar içinde bir miktar risk barındırmaktadır. Önemli olan bu riski iyi analiz etmek ve karşılaşılabilecek durumlar karşısında dayanıklı bir şekilde durmaya devam etmektir.

3.4.3.3 Süreç odaklı stratejiler (*Process-focused strategies*)

Masten ve Reed (Masten & Reed, 2002) etkili uyumsal sistemler ve süreçler olmak üzere üçüncü dayanıklılık stratejilerini ortaya çıkarmışlardır. Bu sistemler ve süreçler; geçerli risk faktörlerinin yönetilmesinde kullanılacak uygun varlıkların belirlenmesi, seçilmesi, geliştirilmesi, çalıştırılması ve sürdürülmesi için harekete geçmişlerdir. Bu durum da yine zorlukların üstesinden gelmeye ve bu zorluklar sayesinde gelişmeye neden olmaktadır. Örneğin; otantik liderlik (authentic leadership) modelinde öz-farkındalık (self-awareness) ve öz-düzenleme (self-regulation) süreçleri dayanıklılığın gelişimi sürecinin bir parçası olmaktadır (Avolio ve Luthans, 2006). Diğer bir ifadeyle; yöneticiler sahip oldukları varlıkları doğru bir şekilde değerlendirmedikleri (öz-farkındalık) ve risklerin üstesinden gelmek için bunları özenle çalıştırmadıkları (öz-düzenleme) sürece, gerekli bütün varlıklara sahip olmaları etkin bir performans göstermek için yeterli olmayabilir.

Süreç odaklı stratejiler çocuk ve yetişkin psikolojileri bağlamında çok farklı mücadele mekanizmalarına odaklanmakla birlikte, Harland ve diğerleri (2005) bu mekanizmaları, kaçınmalı mücadele (avoidance-coping) ve yaklaşımsal mücadele (approach-coping) olarak ikiye ayırmıştır. Riskin kavramsallaştırılmasına uygun olarak yaklaşımsal mücadele teknikleri dayanıklılık ile daha fazla ilişkilendirilebilir. Çünkü yaklaşımsal mücadele teknikleri; mantıklı analizler, durumun olumlu bir şekilde yeniden değerlendirilmesi, yönlendirme ve destek arayışı, problem çözme eylemlerini harekete geçirme gibi pek çok olumlu yöntemi içermektedir. Buna karşılık kaçınmalı mücadele ise başkalarını sosyal yanıtma araçları olarak görme, zihinlerini başka şeylere yöneltecek olaylar ile meşgul olma ve strese neden olan durumları unutmaya gibi eylemleri içerir. Bu nedenle kaçınmalı mücadele yöntemleri de dayanıklılığın geliştirilmesi için kullanılmalıdır. Çünkü dayanıklılık süreci mücadele etmekten kaçınmak yerine olayların üzerine gitmeyi ve risk almayı gerektiren bir süreçtir.

3.4.4 Dayanıklı organizasyonlar

Örgütsel dayanıklılığın önemi daha çok yeni fark edilmiştir. Bireylerin (çocuklar ve yetişkinlerin) dayanıklılıkları üzerine pek çok çalışma yapılmış olmakla birlikte, bireylerin tek başlarına dayanıklı olmaları örgütsel bağlamda çok büyük anlamlar taşımamaktadır. Çünkü, bir bütün olarak örgütlerin dayanıklı olması bireylerin dayanıklı

olmalarının toplamından daha değerlidir. Diğer bir deyişle, bir grup dayanıklı yöneticinin ve çalışanların bir araya getirilmesi dayanıklı bir organizasyonun yaratılması için yeterli değildir (Coutu, 2002). Organizasyonel bağlamdaki sinerjiler; organizasyon üyelerinin dayanıklılık gelişim sürecinin farklı bileşenlerini harekete geçirmesi, çoğaltması ve koruması yoluyla dayanıklılığı beslediklerinde ortaya çıkar.

Pozitif örgütsel bilim yaklaşımı ise örgütsel dayanıklılığı; havayı emme, uyumu sürdürme, yeniden ayağa kalkma ve bu sayede riski yönetmeye devam etme kapasitesiyle bir örgütü kuşatan yapısal ve süreçsel dinamikler olarak tanımlamaktadır. Hamel ve Välikangas (2003) Harward Business Review’de yer alan bir makalelerinde örgütsel dayanıklılığı; engellenemeyen değişimlere karşı stratejilere ve iş modellerine güçlü bir şekilde yeniden yatırım yapma kabiliyeti olarak tanımlamışlardır.

Tıpkı bireyler gibi örgütler de dayanıklılıklarını geliştirmek ve devam ettirmek için makro düzeydeki varlıklarından, risk faktörlerinden, değerlerinden ve uyum süreçlerinden faydalanmalıdır. Örgütsel dayanıklılığa katkı sağlayan ekonomik varlıklar; geleneksel anlamdaki finansal, fiziksel, yapısal ve teknolojik kaynaklar olan sermayeleridir. Örgütsel varlıklar ayrıca daha önce de bahsedilen; insan sermayesi bileşenlerinin toplamı olan ve belirgin bir şekilde ifade edilmiş ya da açıkça belirtilmemiş bilgileri de kapsamaktadır. Sosyal sermaye (kişilerarası ve birimler arası ilişkiler, normlar, değerler, güven ve toplum) de örgütün sosyal çevresi kapsamında gelişebilir. Psikolojik sermayenin çeşitli bileşenlerinin de örgüt boyutunda ne kadar önemli oldukları yapılan çalışmalarca belirtilmiştir. Toplam yeterlilik ya da bir grubun gücü bunlara örnek olarak verilebilir. Çünkü; bu gibi durumlarda güven duygusu bir bireyden çok bir grubun kapasiteleri ve deneyimleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Maddux, 2002).

Bireysel seviyede olduğu gibi örgütsel seviyede de günümüz iş yeri koşullarında yaygın bir şekilde görülen olaylar ve belirsizlikler risk faktörleri olarak değerlendirilmektedir. Bu faktörler; organizasyonlar için hem önemli bir tehdit olabileceken hem de pazar liderliği ve örgütsel seviyedeki bir farklılaşma için benzersiz fırsatlar yaratabilir. Kürselleşme, kıyasıya rekabet, artan tüketici gücü, kaynak kıtlığı, hukuki problemler, ahlaki tükenme, kaliteli eleman ve etkili lider eksikliği, stratejik kararlar ile ilgili zorluklar (küçülme, dış kaynak kullanımı, çalışan sayısını

değiştirme girişimleri gibi) risk faktörlerine örgütsel bağlamda verilecek örnekler arasında yer alabilir (Luthans, Youseff ve Avolio , 2007).

Örgütsel değerler hem bireysel düzeydeki hem de örgütsel düzeydeki dayanıklılığın gelişimi için çok gereklidir. Coutu (2002) bu ilişkiyi “güçlü değerler bir ortamda anlamı aşılır, çünkü bu değerler olayların yorumlanma şekillerini gösterir ve olayları biçimlendirir” şeklinde açıklamıştır. Başka bir deyişle, çok iyi iletişim içinde olan her yönüyle benimsenen örgütsel değerler, belirsiz ve çalkantılı zamanlarda yol gösterir. Bu değerler üyelerine ayrıca geri çekilme anında değişmeyen bir ortam hazırlar ve hızlı ve etkili karşılık verme yolları sağlar. Eğer örgütler ve üyeleri yavaş yavaş bu değerlere uyum sağlarsa, değişmeyen bu değerler; dengeyi yeniden kazanmalarına, enerjilerini toplamalarına, bu enerjiyi organize etmelerine ve yeniden ayağa kalkmalarına olanak sağlar. Hatta çalışanların ve yöneticilerin hedefleri ve istekleri ile aynı derecede önem verilen güçlü ve değişmeyen bu örgütsel değerler her ne seviyede olursa olsun dayanıklılığın gelişmesine katkı sağlamaktadır (Seligman, 1998). Bu hedef ve isteklerin aynı düzeyde olması; daha ileriki örgütsel düzeylerin dayanıklılığına katkı sağlaması açısından örgüt liderliği tarafından desteklenmelidir.

Horne ve Orr (1998) ise stratejik planlama, örgütsel hizalama (organizational alignment), örgütsel öğrenme ve kurum kültürü farkındalığının geliştirilmesi gibi süreçlerin belirgin ölçüde örgütsel dayanıklılığı artırdığını iddia etmektedir. Özellikle stratejik planlama; amaçların, hedeflerin ve acil durum planlarının geliştirilmesi yoluyla organizasyonları zor durumlara karşı hazırlamaktadır. Örgüt birimlerinin bütün hedeflerin benimsemesi yoluyla aynı hizaya getirilmesi; birlikte hareket etmeyi ve kaynakların ve yeteneklerin verimli bir şekilde paylaşılmasını destekler, iç çatışmayı azaltır ve böylece daha fazla enerji depolayan ortak bir örgüt yaratılmış olur. Örgütsel öğrenme; bilginin kazanılmasını, yaratılmasını, paylaşılmasını ve kullanılmasını sağlar. Kurum kültürü farkındalığı ise; organizasyonun zayıf yönleri yani risk faktörleri kadar vizyonun ve temel becerilerinin de neler olduğunun daha iyi anlaşılmasını ve değerlendirilmesini kolaylaştırır (Luthans, Youseff ve Avolio , 2007).

Örgütsel dayanıklılığın geliştirilmesi ile ilgili diğer bir yaklaşım ise çalışanların seslerine önem verilmesi gerektiğini savunmaktadır (Vickers ve Kouzmin, 2001). Bu yaklaşıma göre organizasyonlar üyelerinin seslerini duyabilme yeteneklerini geliştirecek

mekanizmalar geliştirmelidir. Liderlerin takipçilerine seslerini duyarak yardımcı olmaları organizasyon içinde neler olup bittiğinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak ve bireyleri içinde buldukları örgütler ile bir araya getirecektir. Bu tarz liderler aynı zamanda organizasyon içinde sahiplik duygusunun geliştirilmesi sağlar ki bu da yine örgütsel dayanıklılığı olumlu yönde etkilemektedir. Bu mekanizmalar; doğru ve şeffaf iletişim kanalları, farklı fikirlere açık olma, yaratıcılığı ve yetki devrini destekleme gibi yöntemleri kapsar. Bunlara ek olarak; performansa dayalı ücretlendirme, eşit ve gerçek bir şekilde farkedilme, hedef belirleme, mentorluk, takım çalışması ve diğer yüksek performanslı iş uygulamaları da bu kapsam içinde değerlendirilebilir.

Son olarak Hamel ve Välikangas (2003) dayanıklı bir örgütü; dört önemli zorluğun üstesinden etkili bir şekilde gelebilen örgütler olarak tanımlamıştır. Bunlardan ilki; algısal zorluktur (cognitive challenge) ve başarının ortaya çıkarabileceği dokunulmazlık ve yenilmezlik duygularından kaynaklanan inkarcı ve kibirli bir kültürü tanımlamaktadır. İkincisi ise stratejik zorluktur (strategic challenge) ve tatmin etmek (çoğaltmak yerine) anlamına gelir ve çok çeşitli stratejik olasılıklara açık olma anlayışı ile değiştirilmesi gereklidir. Çünkü stratejik yönetim faaliyetlerinin hedeflerine ulaşarak yöneticileri tatmin etmek tek başına yetersiz kalmaktadır. Daha farklı açılardan bakmayı ve kriz anlarında farklı stratejiler oluşturmayı gerektirir. Üçüncüsü politik zorluklardır (political challenge). Bu zorluklar çok riskli ancak getirisi yüksek fikirlerin uygulanamadığı durumlarda ortaya çıkar, Çünkü; örgütsel gücün dağılımı ve politik görüşler bu fikirlerin desteklenmesi için gerekli kaynakların tahsis edilmesini engelleyebilir. En son zorluk ise ideolojik (ideological) zorluktur. Böyle durumlarda, en uygun hale getirme ve verimlilik ölçütlerinin yerine yaratıcılık, yenilik ve yenilenme gibi örgütün yaşayabilirliğini ölçecek daha etkili ölçümler kullanılmalıdır. Kısacası bir örgüt; bu dört zorluk ile mücadele edebildiğinde dayanıklı bir örgüt haline gelecektir.

Sonuç olarak bu bölümde Pozitif Örgütsel Davranış'a hangi yaklaşımların öncülük ettiği, Pozitif Örgütsel Davranış'ın ne olduğu, diğer yaklaşımlardan hangi yönlerden ayrıldığı ve hangi bileşenlerden (psikolojik sermaye bileşenleri) oluştuğuna değinilmiştir. Bunun yanında her bir bileşen kavramsal olarak incelenmiş, örgütler açısından neden önemli oldukları üzerinde durulmuş ve nasıl geliştirilecekleri konusunda bilgiler verilmiştir.

Yapılan bu analiz ile psikolojik sermaye bileşenlerinin her birinin ayrı ayrı öncelikle bireyler daha sonra da örgütler açısından çok önemli olduklarını söylemek mümkündür. Daha umutlu, kendine daha fazla güvenen, gelecekle ilgili olumlu beklentiler içinde olan ve daha dayanıklı bireyleri elde etme çabalarının günümüz örgütleri tarafından kaçınılmaz bir gereklilik olacağı çok açıktır.

İkinci Bölüm

Örgütsel Bağlılık

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramının tanımı, önemi, sınıflandırılması ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler incelenecektir.

1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Artan rekabet ortamı; örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri için farklı konulara odaklanmayı ve sürdürülebilir rekabeti sağlayacak yeni yöntemler geliştirmeyi zorunlu hale getirmiştir. Yapılan teknolojik yatırımlar, yeni üretim yöntemlerinin bulunması, yeni materyallerin keşfedilmesi, yeni pazarların keşfedilmesi ve yeni pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi bu yöntemlerden sadece birkaçıdır. Yapılan bütün bu yeniliklerle birlikte örgütlerin sahip oldukları insan kaynağı her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Çünkü, bu yeniliklerin ortaya çıkarılması, kullanılması ve geliştirilmesi örgütlerin sahip oldukları kaliteli insan kaynağına bağlıdır. Belki de örgütler en çok yatırımı sahip oldukları insan kaynaklarını ellerinde tutmak için yapmaktadırlar. İşte tam da bu noktada çalışanların örgütlerine bağlı olmaları büyük önem taşımaktadır. Aksi halde çalışanlar bir örgütten diğerine geçmek isteyecek, bu da örgüt için büyük bir maliyet unsuru ortaya çıkaracaktır. Bu nedenledir ki bu zamana kadar örgütsel bağlılık ile ilgili pek çok çalışma yapılmış olup, bundan sonra da yapılmaya devam edecektir (Örn: Griffin ve Bateman, 1986; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer ve Allen, 1991; Morrow, 1983; Mowday, Steer ve Porter 1979).

Örgütsel bağlılık kavramına değinmeden önce bağlılık kavramının ne olduğuna değinilmelidir. Çünkü bireylerin herhangi bir kişiye, duruma ya da olguya karşı besledikleri bağlılık duygusunun temelde ne anlama geldiğinin bilinmesi örgütsel anlamda bağlılık duygusunun anlaşılması açısından oldukça önemlidir. Bu amaçla bağlılık ile ilgili birkaç tanıma yer verilmiştir. .

Becker (1960) herhangi bir konum, faaliyet ya da kişiye bağlı olan bireyin; konum, faaliyet ya da kişiye uygun davranışlar sergilediklerini belirterek, bağlılığa taraf olma ya da taraf tutma şeklinde yaklaşmıştır. Bu nedenle bağlılık; bir bireyin kendi tercihleri doğrultusunda alternatifler arasından bir yöne daha çok ağırlık vermesi ve kendisini ona yakın hissetmesidir.

Başka bir tanıma göre ise bağlılık; bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Samadov, 2006).

İş yaşamında bağlılıktan bahsedildiğinde ise işe bağlılık, mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılık ve örgüte bağlılık olmak üzere dört bağlılık türünden bahsedilmektedir. Çalışmamızın konusu içine giren örgütsel bağlılık; çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarfetme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu şeklinde tanımlanabilir (Mowday, Steers, ve Porter, 1979).

Başka bir tanıma göre örgütsel bağlılık; çalışanların mensubu oldukları örgüte olan bağlılıkları ile ilgili bir davranış ve örgütün katılımcılarının örgüt ve onun sürekli başarısı ve iyiliğine olan ilgilerini ifade ettikleri devamlı bir süreçtir (Luthans,1998).

Allen ve Meyer'e (1990) göre ise örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte karşı psikolojik yaklaşımını göstermektedir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgütte çalışmaya devam etme kararına etki eden psikolojik bir durumdur.

Kiesler, Sakumuru ve Salancik'e göre örgütsel bağlılık "bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal bir eylemdir" (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007).

Bir diğer tanıma göre ise örgütsel bağlılık "bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur" (Durna ve Eren, 2005).

Örgütsel bağlılık tanımları ve ölçümleri konusunda çok büyük bir çeşitlilik olmakla birlikte Beckeri, Randal ve Riegel (1995) ise bağlılığa üç boyuttan yaklaşarak bir tanımlama getirmişlerdir. Bunlar;

- ✓ Belirli bir örgütün üyesi olma konusunda güçlü bir arzuya sahip olma
- ✓ Örgüt adına büyük çabalar göstermeye istekli olma
- ✓ Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul göstermedir

Örgütsel bağlılık bireysel veya alt gruplardan çok örgütün çıkarlarına önem verme ve onları koruyacak şekilde davranma eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenledir ki bağlılık örgütün bazı parçalarından çok onun geneline olan bağlılığı

yansıtmaktadır. Ancak, son zamanlarda yapılan bir takım araştırmalar örgütün tamamına duyulan bağlılıktan çok “bağlılık odakları” adı verilen çoklu yapılarla bağlılığın söz konusu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşıma göre bireyler; st yönetime, denetçilere ve çalışma arkadaşlarına ayrı ayrı bağlılık duymakta ve bu her bir odağın kendine ait belirleyicileri olduğu ileri sürülmektedir (Becker, 1992).

Örgütsel bağlılık ile ilgili bu kadar çok araştırma yapılmasının ve bu kavramın önem kazanmasının elbette pek çok nedeni vardır. Bu nedenlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir.

- ✓ örgüte bağlılığın arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- ✓ örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- ✓ örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- ✓ örgütsel bağlılığın örgütsel etkinliğin yararlı bir göstergesi olması,
- ✓ örgütsel bağlılığın fedakarlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir (Bayram, 2006)

Görüldüğü üzere örgütsel bağlılık hem çalışanlar açısından hem de örgütler açısından oldukça önemlidir. Çünkü örgütlerine bağlı bireyler daha az işten ayrılma eğilimi gösterecektir. Bu da örgütlerin iş gücü devir oranının düşük olmasına ve işe alım maliyetlerinin azalmasına neden olacaktır. Ayrıca bireyler bağlılık duygusunun bir sonucu olarak örgütlerin amaç ve hedeflerini daha fazla benimseyecek, yaptıkları işten daha fazla tatmin olacak ve başarılı olma konusunda daha fazla çaba gösterecektir. Yapılan araştırmalar; örgütsel bağlılık ile iş sadakati, performans, stres ve işten ayrılma gibi örgütler açısından önem taşıyan pek çok konu arasında önemli ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bu çalışmaların değerlendirilmesi sonucunda ise bağlılığın örgütler açısından beş farklı sonucu olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar; işteki performans derecesi, örgütteki kıdem, devamsızlık, işe geç gelme ve işten ayrılma oranı olarak belirtilmektedir (Bayrak Kök, 2006). Bu nedenle de her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak istemektedir.

Örgüte olan bağlılık örgüt üyelerinin davranışlarında çeşitli değişimlere neden olarak örgütler açısından faydalı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu sonuçlar ise dört başlık altında toplanabilir (Bayram, 2006)

- ✓ Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.
- ✓ Kendilerini örgüte adayan iş görenler, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.
- ✓ Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında ters ve tutarlı bir ilişki vardır.
- ✓ İşten doyum, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli bir faktör iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir faktörü olmaktadır.

Sonuç olarak örgütsel bağlılık ile ilgili pek çok araştırma yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda farklı farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu durum örgütsel bağlılığın örgütler açısından ne kadar önemli bir kavram olduğunun çok açık bir göstergesidir.

2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Teorik Çalışmalar

Özellikle günümüz rekabet ortamında örgütsel bağlılığın geliştirilmesi için pek çok yeni ve yaratıcı yöntemler geliştirilmeye devam edilmektedir. Kavram ile yapılan tanımlamalar sonrasında örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan teorik araştırmalara da kısaca değinmek gereklidir.

2.1 Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili yapılan çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, bağlılığı üçe ayırmıştır (Balay, 2000; Bayram, 2006).

Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

Hesapçı Bağlılık: Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüller nedeni ile bağlılık duymaktadır.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bireylerin davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade eden bir bağlılıktır. Birey psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğe devam etmektedir.

Ahlaki açıdan yakınlaşma ile bireyler örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını içselleştirerek örgüte pozitif ve yoğun bir yönelimde bulunurken, hesapçı bağlılıkta daha az yoğun bir ilişki söz konusudur. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise bireyin davranışlarının sınırlandırılmasının sonucu olarak örgüte karşı olumsuz bir tutum sergilenmektedir (Bayram, 2006).

2.2 Mowday'in Sınıflandırması

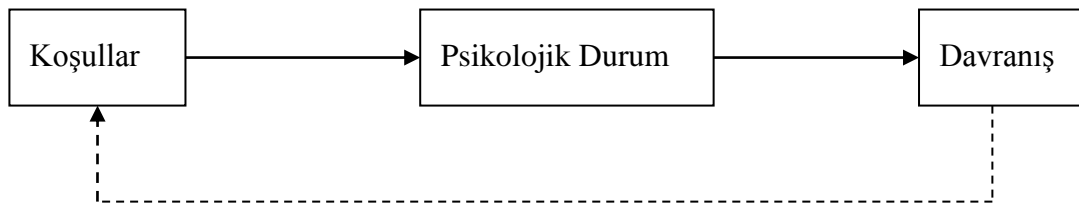
Daha önce de bahsettiğimiz gibi örgütsel bağlılık ile ilgili pek çok tanımlama yapılmıştır. Bunun en önemli nedeni ise iş gören ile örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği hakkındaki fikir ayrılıklarıdır. Ancak yapılan tanımlamalara bakıldığında bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal temele dayandığı görülmektedir (Boylu, Pelit, ve Güçer, 2007).

Başka bir deyişle çalışanlar tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedir. Bu sınıflandırmaya göre tutumsal ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki farklı örgütsel bağlılık tanımı ortaya çıkmaktadır (Çöl, 2004)

Bu doğrultuda incelendiğinde ise örgütsel davranış araştırmaları daha çok tutumsal bağlılık üzerine odaklanırken; sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerine yoğunlaşmışlardır (Mowday, Steers ve Porter, 1979).

2.2.1 Tutumsal bağlılık

Bu yaklaşıma göre bağlılık çalışanın çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve çalışanı örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifade ile; çalışanın örgüte bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Doğan ve Kılıç, 2007).



Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı

Kaynak:Meyer & Allen, 1991

Şekilde örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı gösterilmektedir. Şekildeki düz çizgiler bağlılığın neden sonuç ilişkisini gösterirken; kesikli çizgiler, bağlılığı sürekli hale getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir. Çalışanın içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da çalışanın davranışının sürekli hale gelmesini sağlamaktadır. Sonuç olarak da çalışan örgüte bağlılık duymaktadır.

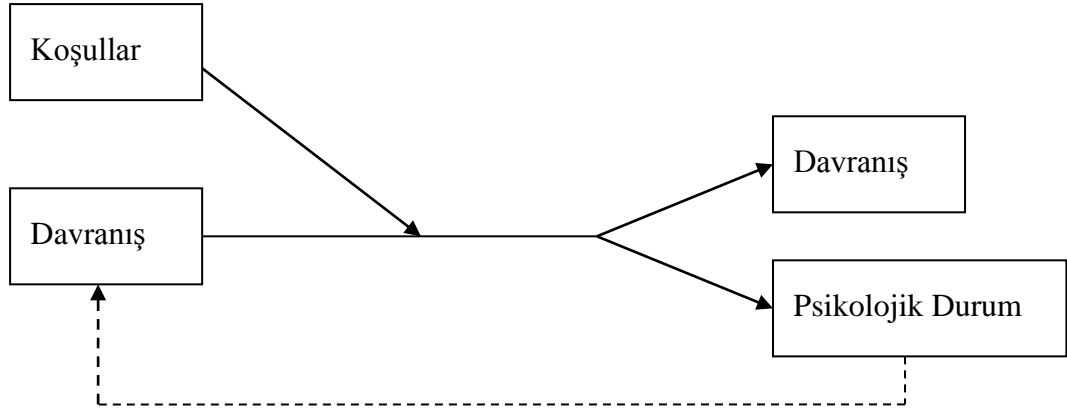
Tutumsal bağlılık; üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakat ile bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (Bayram, 2006). Bu bileşenlerden hareketle bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat hissine yol açan bir oryantasyon olarak nitelendirilmektedir (Boylu, Pelit, ve Güçer, 2007).

2.2.2 Davranışsal bağlılık

Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır ve çalışanların geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Örgüte bağlı kalma süreci ise örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardan oluşmaktadır (Gül, 2003).

Davranışsal bağlılık örgütün kendisinden çok bireyin davranışlarına yönelik gelişmektedir. Birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı nedenler yüzünden davranışını sürdürmeye devam etmekte ve bir süre sonra bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte ve bu davranışın tekrarlanma olasılığını artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

Davranışsal bağlılık çalışanların belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösterenler; örgütün kendisinden çok yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Çöl, 2004).



Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991

Şekilde görüldüğü üzere çalışan davranışları bazı koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan çalışanı örgüte bağımlı hale getirmektedir. Çalışanın içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak çalışanın örgüte karşı duyduğu bağlılık duygusunu güçlendirmektedir.

2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Bu sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılık; genel olarak katılma, sadakat ve örgüt değerlerine inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder. O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı; uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme olarak üçe ayırmaktadır.

Uyum Bağlılığı: Bu bağlılıkta temel amaç belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını belli kazanımları elde etme ve belli cezalardan kurtulmak için gerçekleştirirler. Bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.

Özdeşleşme Bağlılığı: Bağlılık diğer bireyler ile doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak ve bu ilişkiyi sürdürmek için meydana gelir. Bireyler tutum ve davranışlarını kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiklerinde özdeşleşme meydana gelir. Böylelikle birey bir grubun üyesi olmaktan gurur duyar.

İçselleştirme Bağlılığı: Tamamen bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değer sistemleriyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

2.4 Buchanan'ın Sınıflandırması

Buchanan örgütsel bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine bağlılık şeklinde belirtmiş ve bir kişinin, rolüne araçsal bir değerden farklı olarak örgüte kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlayarak örgütsel bağlılığı üçe ayırmıştır (Cook ve Wall, 1980).

Özdeşleşme: Çalışanın örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmesi ve o örgüt içinde bulunmaktan gurur duymasıdır.

Bağlanma: Çalışanın rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlanmasıdır.

Sadakat: Örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten, samimi bir şekilde bağlılık göstermesidir.

2.5 Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer'e (1990) göre ise örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte karşı psikolojik yaklaşımını göstermektedir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgütte çalışmaya devam etme kararına etki eden psikolojik bir durumdur.

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almışlardır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991).

Başka bir deyişle, duygusal bağlılık çalışanın duygusal olarak örgüte olan ilgisini, örgütle birlikte tanımlanmayı ve örgütle bütünleşmeyi; devam bağlılığı, örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkacak maliyet algılarını; normatif bağlılık ise yönetime ve çalışma arkadaşlarına karşı çalışanın görev ve algılarını ifade etmektedir (Şen, 2008)

Bizim de çalışmamızda kullanacağımız bu sınıflandırma tarzı günümüzde hala geçerliliği korumakta ve örgütsel bağlılık konusunda yapılan temel çalışmalarda temel alınmaktadır. Şimdi bu bağlılık türlerini tek tek inceleyelim.

2.5.1 Duygusal (affective) bağlılık

Duygusal bağlılık çalışanın örgütle özdeşleşmesi ve bütünleşmesi olarak tanımlanabilir. Ayrıca bu tür bir bağlılık çalışanların içinde buldukları örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsemeleri sonucu ortaya çıkar. Güçlü bir

duygusal bağılığa sahip bireyler, örgütlerde kendileri istedikleri için kalmaya devam ederler (Meyer ve Allen, 1991).

Tutumsal bağılılık ile benzer kavramlar olan duygusal bağılılık; iş ve iş çevresine ilişkin duygusal tepkiler ile yakından ilgili olmakla birlikte, daha çok birlikte çalışılan arkadaşlara, işe ve mesleğe karşı duyulan bağılıktan sağlanan doyumla ilgilidir (Balay, 2000).

Örgütle özdeşleşme; örgüt ile çalışanın amaç ve değerlerinin zaman içerisinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir. Örgütsel katılım ise çalışanın içinde bulunduğu örgütten memnun olması ve aktif olarak katılımında bulunmasıdır. Örgüte katılım aynı zamanda örgüt üyeleri ile iletişim içinde olmayı da gerektirir. Bu açılarından bakıldığında bağılılık sadakat gösterme eyleminden çok, örgütsel amaçlara bilinçli bir şekilde katkıda bulunmak üzere örgüt ile gönüllü bir ilişki içinde olmayı da içermektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Allen ve Meyer' e (1990) göre duygusal bağılılığın ortaya çıkması için örgüt içinde bir takım faktörlerin bulunması gereklidir. Bu faktörler şu şekilde sıralanmaktadır:

İşin Zorluğu: Örgütte çalışana verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,

Rol Açıklığı: Örgütün çalışandan ne beklediğini açıkça belli etmesi,

Amaç Açıklığı: Çalışanın, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,

Amaç Güçlüğü: Çalışandan iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,

Önerilere Açıklık: Üst yönetimin çalışanlardan gelen her türlü yeni fikire açık olması,

Çalışanlar Arasında Uyum: Örgütte çalışan diğer bireyler ile daha yakın ve samimi ilişkilerin olması,

Örgütsel Güvenilirlik: Çalışanın örgütün yapacaklarına dair söylediklerine güven duyması,

Eşitlik: Örgütteki çalışanların tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,

Kişisel Önem: Çalışan tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar sağladığı duygusunun gelişmesini teşvik etmek,

Geri Bildirim: Çalışana performansları konusunda sürekli bilgi vermek,

Katılım: Çalışanın iş yükü ve performans standartları konusunda kararlara katılmasıdır.

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörlere bakıldığında bu faktörlerin çalışanların psikolojik durumları, yaptıkları işlerin nitelikleri ve iş yaşantıları ile ilgili olduğu görülmektedir. Arkadaşları ile yakın ilişkileri olan, kendisine eşit davranıldığını hisseden, kararlara katılabilen, fikirlerine saygı duyulan, hedefleri belli ve performansları ile ilgili geri bildirim alan çalışanlar örgütlerine karşı duygusal bir bağlılık geliştirecektir. Yine bu çalışanlar örgütleri ile özdeşleşecek ve örgütleri için fedakarlık yapmaktan çekinmeyeceklerdir. Bu tarz bir yapının oluşması ise böyle bir örgütsel yapıyı destekleyen örgüt kültürü ve çalışanları motive edecek etkin bir liderlik rolü ile sağlanacaktır. (Somuncu, 2008)

2.5.2 Devam bağlılığı (continuance commitment)

Devam bağlılığı; çalışanın örgütten ayrılmasının maliyetlerini göz önünde bulundurması ile ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Literatürde rasyonel bağlılık ya da algılanan maliyet olarak da kullanılan bu bağlılığa göre çalışanların örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni örgüt içinde kalmaya ihtiyaç duymalarıdır (Meyer ve Allen, 1991).

Devam bağlılığı çalışanların sahip oldukları hakların (kıdem, terfi olanakları aldığı ücret gibi olanakların) vazgeçilmez olduğu ya da başka bir yerde elde edilemez olduğu düşüncesine sahip olduklarında ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte çalışanlar; başka bir iş yerine geçtiğinde ortaya çıkacak güçlüklerden çekiniyor, yaşadığı ortamdan ayrılmak istemiyor ise çalıştığı örgüte karşı devam bağlılığı geliştirmektedir (Somuncu, 2008).

Devam bağlılığı; çalışanın kendisine yaptığı yatırımların önemi ve miktarı ile algıladığı seçeneklerin yetersizliği olmak üzere iki faktöre dayanmaktadır. Çalışanlar; görev yaptıkları örgütte kazandıkları yetenek, deneyim, bilgi ve becerilerini başka bir örgüte kolayca transfer edemeyeceği için elde ettikleri bu yatırımı kazanca çevirmelerinin tek yolu mevcut örgütte bulunmaya devam etmeleridir. Bununla birlikte

çalışanların bilgi ve yetenek düzeylerine uygun iş alternatifleri bulamamaları da örgütten ayrılmalarını artırıcı bir maliyet unsuru olmaktadır.

Çalışanlarda devam bağlılığının oluşmasında bir takım bireysel ve örgütsel faktörler neden olmaktadır (Allen & Meyer, 1990). Bu faktörler şu şekilde sıralabilir;

Yetenekler: Çalışanın görev yaptığı örgütte kazandığı yetenlerin ne kadarının diğer örgütlerde işe yarayacağı ve bu yeteneklerin ne kadarının diğer örgütlere transfer edilebileceği endişesi,

Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitim düzeyinin diğer örgütlerde işe yarayıp yaramayacağı endişesi,

Yer değiştirme: Örgütten ayrıldığı zaman başka bir yere yerleşme zorunluluğunun olup olmayacağı,

Kişisel Yatırım: Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgüte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığı düşüncesi,

Emeklilik Primi: Çalışanın mevcut örgütte kalması durumunda elde edebileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaydebeceği düşüncesi,

Sosyal Çevre: Çalışanın yaşadığı yerleşim yerinde uzun yıllar ikamet etmesi ve yaşı,

Alternatifler: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda daha rahat veya daha iyi bir iş bulmakta zorlanacağı düşüncesidir.

Devam bağlılığını belirleyen faktörler incelendiğinde çoğunlukla çalışanın işten ayrıldığında katlanacağı maliyetler olduğu görülmektedir. Bu maliyetlere katlanmakta zorluk çekeceğine inanan bireyler örgütte kalmaya devam edecek, maliyetlerin üstesinden gelebileceğini düşünenler ise başka bir örgüte geçmek isteyecektir.

2.5.3 Normatif (normative) bağlılık

Normatif bağlılık çalışanların örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Çalışanların örgüte karşı bağlılık duyması bireysel yararlarından çok bu tür bir davranış göstermenin doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Çalışan örgütün kendisini ve bağlılığını hakettiğini düşünmektedir.

Bu bağlılık ayrıca örgütün çalışana yaptığı yatırımlar ve harcamalar sonucu (bireysel gelişim programları, teknik eğitimler, işe alım öncesi verilen eğitimler, ailevi yardımlar vb.) çalışan kendisini örgüte karşı borçlu hisseder. Bu durum çalışana örgütte

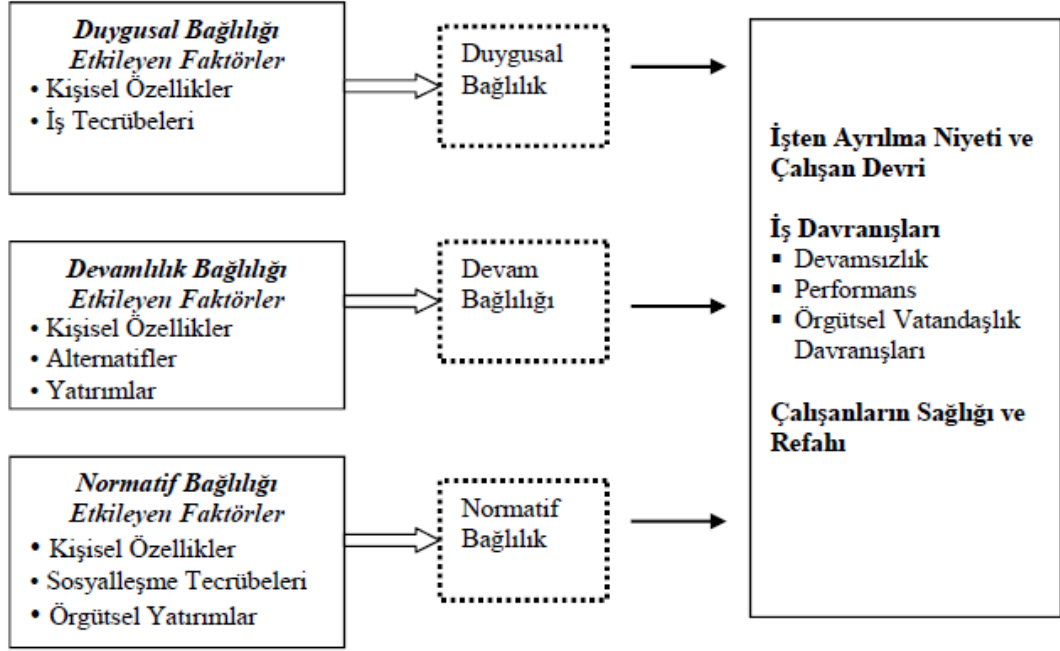
kalma konusunda zormalakta ve normatif olarak örgüte bağlamaktadır. Bu tarz bir bağlılık düşüncesi ancak çalışanın örgüte olan borcunu ödemesi ile son bulabilir.

Allen ve Meyer (1990) çalışanın örgüte girişlerinden önceki ve örgüte girmelerinden sonraki yaşantılarının normatif bağlılığın oluşmasında önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. Çünkü bireylerin aileleri ve sosyal çevreleri ile birlikte iş ortamında kurdukları ilişkiler ahlaki değerlerinin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Bu normlar ve değerler çerçevesinde örgütlerde kalma eğilimi gösteren bireyler için normatif bağlılık ile hareket ettiklerini söyleyebiliriz

Normatif bağlılık açısından bakıldığında çalışanları örgütte kalmaya iten en önemli unsur çalışanların kendini zorunlu hissetmesidir. Bu doğrultuda çalışanlar örgüte karşı bağlılık duyarlar ve yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanırlar. Bu tarz bir bağlılık çalışanın örgüte karşı beslediği sorumluluk ve sadakat duygusundan kaynaklanmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005).

Örgütsel bağlılığın bu boyutlarına genel olarak bakıldığında; kimi çalışanlar o örgütte gerçekten kalmak istedikleri için kalmaya devam ederken, kimileri de örgütten ayrılmalarının mali unsurlarını düşünerek o örgütte kalmaya devam ederler. Kimileri ise ahlaki değerleri ve normları çerçevesinde bir değerlendirme yapmak suretiyle örgüte karşı besledikleri sorumluluk duygularından yola çıkarak örgütte kalmayı sürdürürler. Altında yatan neden her ne olursa olsun bağlılık duygusu ile ortaya çıkan davranış biçimi örgütte kalmaya devam etmek olacaktır.

Meyer ve Allen bu bağlılık türleri açısından bakıldığında ideal ya da arzu edilen ortalama bağlılık düzeyinin ne olması gerektiği konusunda tam bir yargıya ulaşamamışlardır. Yapılan pek çok çalışma sonucunda örgütsel bağlılığın farklı unsurlar ile pozitif ya da negatif ilişkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Ancak, örgütler açısından bakıldığında en çok istenilen durum duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve son olarak da devam bağlılığıdır (Yalçın ve İplik, 2005).



Şekil 2.3: Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli

Kaynak: Meyer ve diğerleri, 2002

Bu model incelendiğinde; Allen ve Meyer tarafından ortaya konan örgütsel bağlılık boyutlarının beş tane ortak özelliği olduğu görülmektedir.

1. Çalışanın hissettiklerini yansıtmaktadırlar.
2. Çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermektedirler.
3. İş davranışlarını etkilemektedirler (devamsızlık, performans, örgütsel vatandaşlık, sadakat vb.)
4. İşten ayrılma niyetini ve iş gücü devrini etkilemektedirler.
5. Çalışanın sağlığını ve refahını etkilemektedirler (Somuncu, 2008).

3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgütlerine bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini artırarak örgütler açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarının bağlılığını artırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması oldukça önemlidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri; kişisel ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayırmak mümkündür.

3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi üzerine yapılan araştırmalarda; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum, örgütte çalışma süresi ve pozisyon gibi faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir. Bu bölümde kişisel özelliklerin ne olduğu ve örgütsel bağlılığı nasıl etkiledikleri konusunda kısaca değinilecektir.

Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan araştırmalar iki değişken arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani yaş ilerledikçe çalışanların bağlılıkları artmaktadır. İş yaşamına yeni başlayan gençlerin ise çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları yaşlı çalışanlara göre daha düşüktür. Daha iyi bir iş bulabilme umudu, yapılan işten tatmin olmama, gibi nedenler bu duruma neden olmaktadır. Ayrıca genç çalışanların örgütten ayrıldıktan sonra başka bir iş bulma umudunun yaşlı çalışanlara göre daha yüksek olması da bu ilişkinin anlamlandırılması açısından oldukça önemli bir yargıdır. Yaşlı çalışanlar mevcut örgütten ayrılarak yeni bir iş bulmanın kendilerine yükleyeceği maliyeti değerlendirerek örgütte kalmaya devam etmektedirler. Burdan yola çıkarak yaşlı çalışanlar çoğunlukla devam bağlılığı geliştirirler (Şen, 2008).

Cinsiyet açısından bakıldığında; Mowday kadınların erkeklere göre örgütlerine daha fazla bağlı olduklarını belirtmiştir. Çünkü, kadınlar toplumların yapısı gereği o işi elde etmek için erkeklere göre daha fazla çaba harcamaktadır. Bu nedenle de sahip olduğu işi bırakmak istemeyecek ve bu nedenle de örgüte karşı bir bağlılık duygusu geliştirecektir (Bayraktaroğlu, 2003).

Medeni durum ve örgütsel bağlılık ilişkisine bakıldığında ise evli çalışanların bekar çalışanlara göre örgütlerine daha fazla bağlı oldukları görülmektedir. Evli bireylerin sorumluluğu daha fazla olduğu için örgütten ayrılarak yeni bir iş arama riskini göze almadıkları görülmektedir. Hatta bir adım daha öteye gidilirse evli ya da dul kadınların bekar bireylere göre örgütlerine daha bağlı oldukları görülmektedir (Samadov, 2006). Medeni durum ile devam bağlılığının ilişkilendirilmesi mümkündür. Çünkü evli bireyler (kadın ya da erkek) daha fazla finansal yük yüklenmektedir. Dolayısıyla işten ayrılırken mali unsurları daha fazla göz önünde bulundururlar.

Eğitim seviyesinin yükselmesiyle birlikte çalışanların işten beklentileri ve iş hayatına bakışları da değişmektedir. Bununla orantılı olarak eğitim seviyesi ile bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Yani, eğitim seviyesi yükseldikçe bağlılık azalmaktadır. Çünkü eğitim seviyesisi yükseldikçe insanların inisiyatif alma, bağımsız bir Şekilde karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Yine iyi eğitim almış bireylerin başka örgütlerde de kendilerine kolayca yer bulmaları konusundaki güvenleri mevcut örgüte karşı olan bağlılıklarının düşük olmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu çalışanlar için iş yeri sadece para kazanılan bir yer değil aynı zaman da yüksek bir statü sahibi olma, prestij sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirebilecekleri bir yer olarak görülmektedir. Bu olanaklar sağlanmadığında da rgten kolayca ayrılabilirlerdir.

Allen ve Meyer'e göre örgütte çalışma süresine bağlı olarak statü yükselişi sonucu memnuniyet artacak böylece de çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkacaktır (Allen ve Meyer, 1993). Ayrıca bir örgütte geçirilen zaman çalışanın emeklilik primi, terfi gibi olanaklarının da artmasını sağlayacak ve bunlardan vazgeçemeyen çalışanların bağlılıkları daha da artacaktır.

Çalışanların st kademeye yükselmeleri ile birlikte örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Yüksek pozisyonlarda olan bireylerin örgütlerinden elde ettikleri de buna bağlı olarak yükseleceği için bağlılık düzeylerinin de güçleneceği n görülmektedir. Amirler astlara oranla rgten yana olma, psikolojik olarak örgüte daha yakın olma eğilimindedirler. Karar alma mekanizmalarında söz sahibi olan bireyler örgütleri ile kendilerini daha fazla zdeşleştirebilecek, bu sayede daha bağlı hale gelebileceklerdir (Şen, 2008).

3.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık örgütsel faktörlerle de doğrudan ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; örgütün büyüklüğü ve yapısı, örgüt kültürü, ücret düzeyi, işin niteliği ve terfi olanağı, örgütsel ödül ve takım çalışması olarak sıralanmaktadır.

Büyük ve küçük örgütler bağlılığı sağlama açısından avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Küçük rgtlerde çalışan sayısının az olmasından dolayı çalışanların ve yöneticilerin daha yakın ve sıcak ilişkiler kurması büyük örgütlere göre bir avantajken, büyük örgütlerin sağlayacağı terfi imkanları, gelişim imkanları küçük örgütlere göre

daha cazip hale gelmektedir. Yine büyük örgütlerin yapacağı yatırımlar, eğitim olanakları gibi çalışanların gelişimine yardımcı olacağı için bağlılığı da artıracaktır.

İşin önemi; örgütte ya da dış çevrede bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak görülmektedir. Çalışanların iş alanları arttıkça deneyimlerinde artacağı, bu bağlamda da örgütlerine karşı duydukları bağlılığın da artacağı varsayımı kabul edilmiştir. Genellikle kişinin iş pozisyonundaki herhangi bir özellik sorumluluk duygusuna vurgu yapıyorsa bu durum o kişinin bağlılığını etkileyecektir. Aksine yaptığı iş çalışana herhangi bir sorumluluk yüklemiyorsa çalışan o işten tatmin olmayacak ve doyum almayacaktır.

Ücret; bireylerin örgüte bağlılığını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Yaptığı işin karşılığını almadığını düşünen çalışanların örgütsel bağlılıkları da düşük olacaktır. Ücret en az çalışanın beklediği ücret kadar olması gerekir. Beklediğinden fazla ücret alan çalışanlar ise örgütlerine daha fazla bağlılık geliştireceklerdir (Şen, 2008). Ücret ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çünkü, devam bağlılığı çalışanların örgütten ayrılma maliyetlerini değerlendirmeleri sonucu gelişen bir bağlılık türüdür. Bu anlamda çok iyi ücretler alan çalışanların örgütten ayrılma eğilimleri de azalacaktır. Buradaki diğer bir önemli nokta ise ücretin adaletli dağıtılıyor olmasıdır. Çünkü ücreti ne kadar yüksek olursa olsun, kendisinden daha az çalıştığı halde daha fazla ücret aldığını düşünen çalışanın güven duygusu zedelenecektir. Bu durum bağlılık açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Örgüt kültürü; bir örgüt içinde insanların davranışlarını yönlendiren normlar, değerler, davranışlar ve alışkanlıklar sistemidir. Örgüt kültürü çalışanlara nerede ne zaman ne şekilde davranması gerektiğini öğreten çok önemli bir unsurdur. Çalışanların amaçları ve değerleri ile içinde buldukları örgütün değer ve amaçları bütünleştiğinde çalışanların bağlılık düzeyleri de artacaktır. Örgüt kültürü bireylerde ortak bir kimlik duygusunun oluşmasını sağlamaktadır. Çalışanlarının gelişimine ve ilerlemesine olanak sağlayan bir örgüt kültürü sayesinde de örgütsel bağlılık artacaktır.

Örgütsel bağlılığın gelişiminde ödüllerin önemi oldukça büyüktür. Ödemeleri, yan gelirler, terfi olanakları, statüde ilerleme gibi pek çok yolla çalışanların ödüllendirilmesi sağlanabilir. Başarılı olduğunda ödüllendirileceği duygusunun yaratılması ile çalışanlar örgütlerine daha bağlı olacaklardır. Çünkü başarıların takdir

edilmesi insanların motivasyonu açısından önemli bir unsurdur. Ödüllendirmenin de çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda olmasında fayda vardır.

Örgütler faaliyetlerini daha iyi sürdürmek için iş bölümü yapmaktadır. Ortaya çıkan bu küçük gruplar örgütlere bireylerin tek başına çalışmalarından daha fazla katkı sağlamaktadır. Bu takımlar sayesinde bireyler birbirlerinin güçlü taraflarından yararlanırken, birbirlerinin zayıf yönlerini de kapatırlar. Böylece grup üyeleri arasında bir güven duygusu gelişir. Salancik'e göre de örgütsel bağlılık çalışanın örgütteki diğer kişilerle olan ilişkisinden elde edilmektedir (Şen, 2008). Bu yaklaşım da örgütlerdeki takım çalışmasının önemine vurgu yapmaktadır.

4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları; bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Bağlılık örgütten ayrılma davranışı ile düşük düzeyde, düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi davranışlarlaysa daha yüksek düzeyde ilişki içindedir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılığın sonuçları değerlendirildiğinde iş doyumunu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu gibi davranışsal sonuçlar ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki görülürken, iş değiştirme ve devamsızlık gibi davranışlar ile anlamlı ve olumsuz bir ilişki görülmektedir. Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yaptığı çalışmada Randal (1983) bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin çalışana ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını değerlendirmiştir. Bütün bu açıklamaları bir başlık altında toplamak istersek; örgütsel bağlılığın bireyler ve örgütler açısından olumlu ve olumsuz sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2.1: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	ÇALIŞAN		ÖRGÜT	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
DÜŞÜK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bireysel yaratıcılık, özgünlük ve yenilik oluşumu ▪ İnsan kaynaklarının etkin kullanımı 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesleki gelişimde yavaşlık ▪ Dedikodu sonu artan kişisel maliyetler ▪ Çalışanın örgüt amaçlarını zedeleyecek olası ayrılma, ihraç veya çaba harcamama 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zararı sınırlayarak, morali artırarak ve yeniden işe alımlarla, iş devrinin gerçekleşmesi ve düşük ve yıkıcı performansın engellenmesi ▪ Çalışanların söylentileriyle hataların ortaya çıkması ve örgüte yararlı olması 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yüksek oranda iş devri, işe geç kalma, işte kalmada isteksizlik, örgüte sadakatsizlik, düşük iş kalitesi, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, rol modeline zarar verme, çalışan üzerinde sınırlı kontrol, zarara yol açabilecek dedikodular
ORTA DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ait olma, sadakat, güven, etkin olma duygularının gelişmesi ▪ Örgütten farklı kimliğin korunması ▪ Yaratıcılıkta kişisel bağımsızlık olması 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Olası sınırlı kariyer gelişme ve ilerleme fırsatları ▪ Örgüt ve çalışan arasında kolay olmayan uzlaşma 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Artan çalışan kıdemi, sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş tatmini 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çalışanın rol üstü ve vatandaşlık davranışlarının sınırlanması ▪ Çalışanların örgütsel taleplerle iş dışı talepleri dengelememe ihtimali ▪ Örgütsel etkinlikte olası düşüş
YÜKSEK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bireysel beklenti ve mesleki gelişimi karşılama ▪ Davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi ▪ Çalışanın iş yapma tutkusu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bireysel gelişme, yenileşme, yaratıcılık fırsatlarının boğulması ▪ Çalışanlar tarafından değişime karşı direnç gösterilmesi ▪ Sosyal ve aile ilişkilerinde stres yaşanması ▪ Örgüt dışı organizasyonlar için sınırlı zaman ve enerji ▪ Arkadaş ilişkilerinde zayıflama 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Güvenli ve dengeli işgücü oluşumu ▪ Daha yüksek üretim için çalışanın örgütün taleplerini kabul etmesi ▪ Örgütsel amaçların karşılanması ▪ Yüksek performans 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması ▪ Örgütsel esneklik, yenilik ve uyum eksikliği ▪ Geçmiş politika ve süreçlere tam güven ▪ Örgüt adına yasadışı ve etik olmayan davranışların ortaya çıkması

Kaynak: Randall, 1987

4.1 Düşük Örgütsel Bağlılık

Örgüte bağlılıkları düşük olan çalışanlar örgütleri ile bütünleşmeyi gerçekleştirememiş olanlardır. Bu çalışanların örgütten ayrılma eğilimleri, bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlara göre daha fazla olacaktır. Bu çalışanların devamsızlık konusunda daha fazla meyilli oldukları da çalışmalar sonucu ortaya konmuştur (Randall, 1987).

Örgütsel bağlılığı düşük bireyler, daha iyi olanaklarla karşılaştıkları ilk fırsatta başka örgütlere gitme eğilimi göstereceklerdir. Böyle bir yaklaşım içinde olan bireylerin örgütlerine faydalarından çok zararları dokunacaktır. Çünkü bu bireyler örgüt için çabalamaktan vazgeçmiştir ve örgütün başarıları için kendilerini yormamaktadırlar. Bununla birlikte düşük bağlılık düzeyi gösteren bireyler; örgütsel görevler ile ilgili çabalar konusunda geride durdukları gibi grup bağlılığının sağlanmasında da oldukça az çaba göstermektedir. Bu şekilde bağlılığı az olan çalışanlar üst yöneticiler tarafından da çok kabul görmektedir. Bu çalışanlara çok az değer verilmekle birlikte ilk fırsatta örgütten dışlanacak kişiler olarak görülmektedir.

Düşük düzeydeki örgütsel bağlılığın pek çok olumsuz sonucu olduğu gibi örgütler açısından olumlu bazı sonuçları da bulunmaktadır. Örgüt içine bulunmak istemeyen bağlılıkları düşük bireylerin örgütten ayrılmaları sonucu boşalan iş koluna örgüte daha bağlı ve motivasyonu yüksek çalışanların alınması sonucu performans artırılması sağlanabilir. Ayrıca bağlılık seviyesinin düşük olması bireylerin şikayet ve önerilerini kolaylıkla dile getirmelerine yardımcı olmaktadır. Kaybedecek birşeyi kalmayan çalışanlar; örgüt, üst yönetim ve çalışma arkadaşları gibi pek çok konuda rahatça fikir ve görüşlerini dile getirebileceği için doğru ve gerçek bilginin elde edilmesine yardımcı olabilmektedir (Somuncu, 2008).

4.2 İlimli (Orta Düzeyli) Örgütsel Bağlılık

Çalışan deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bu bağlılık düzeyinde yer alan çalışanlar sistemin kendilerini yeniden şekillendirmelerine karşı çıkmaktadır. Kendilerinden ödün vermek istemeyen çalışanlar örgütün bazı kararlarına karşı çıkabilmektedir. Yani bu düzeyde yer alan çalışanlar;

örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan da hem örgütle bütünleşme hem de kendi değerlerini koruma çabası içindedirler (Doğan ve Kılıç, 2007).

Randall'a göre bu düzeydeki çalışanların örgütten ayrılma istekleri azdır ve iş tatminine ulaşabilmişlerdir. Ancak birey kendi değerleri ile örgütün değerleri arasında kaldığında bir karar verme sürecinde sorun yaşayabilir. Bu durum kararsızlık ile birlikte iş sürecinde de aksamalara neden olabilmektedir (Randall, 1987).

Üst düzey yöneticilerin orta düzeyli bağlılık gösteren çalışanlarına yeteri kadar ilgi göstermeyişi bu çalışanların motivasyonlarının düşmesine neden olacağı gibi bağlılık düzeylerinin de artmasına engel olabilir.

4.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık

Örgüte bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, örgütleriyle bütünleşen çalışanlardır. Örgütlerin çalışanlarını desteklemesi, başarıyı ödüllendirmesi, adil ve eşit davranması ve örgüt içinde güven duygusunu geliştirmesi ile birlikte çalışanların bağlılık düzeyi artar ve örgüt ile uyum göstermeye başlarlar .

Örgütler tarafından sağlanan bu güven ortamı sayesinde örgütleriyle bütünleşme sağlayan çalışanlar, kendi kararlarını kendileri alabilmekte ve dış faktörlerden çok fazla etkilenmemektedirler. Yüksek bağlılık düzeyindeki çalışanlar yaptıkları işten, örgütteki geleceklerinden, üst kademe yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından aldıkları doyum yüksektir.

Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olmasının çalışanlar kadar örgütlere de büyük faydaları vardır. Yapılan çalışmalar; yüksek verimlilik, kaliteli üretim ve hizmet, etkin iletişim ve örgütsel sadakati bu yararların bazıları olduğunu göstermektedir (Randall, 1987). Çalışanlar; örgütün geleceği ve başarısı için ellerinden gelenin en iyisini yapmak istemektedir. Çünkü, örgütün başarısı ve geleceği bir anlamda kendi başarıları ve geleceği anlamına gelmektedir. Bu çalışanlar sağlık sorunları olmadığı sürece devamsızlık yapmazlar.

Hatta bir adım daha ileriye gidecek olursak; örgütün başarısı ve geleceği için kendi kariyerleri açısından önemli fırsatları bile geri çevirebilirler. Bu durum çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örgütleri için kendi kişisel ve mesleki gelişimlerini engellemiş olabilirler. Bağlılığı yüksek olan bireyler örgütleri için zaman

zaman kendi sosyal hayatlarını da feda edebilirler. Aileleri ve arkadaşları için yeterli zamanı ayırmayan bu çalışanlar, zaman zaman stres ile mücadele etmek zorunda kalabilirler (Somuncu, 2008).

Her şeye rağmen bu çalışanların örgütten ayrılmalarına ise mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, az ödüllendirilmiş ya da mahrum bırakılmış hissine kapılmaları gibi durumlar neden olmaktadır (Bayram, 2006).

Örgütleriyle yüksek derecede bağ kuran kimi çalışanlar; örgütlerinin geleceği için bazen etik dışı davranışlarda bulunabilir. Bu yüksek bağlılık düzeyinin olumsuz yanlarından en önemlisi sayılabilir. Çalışanları böyle bir davranışa iten neden ise örgütün değerlerini kendi değerlerinden çok daha üstün görmeleridir (Randall, 1987).

Yüksek örgütsel bağlılık bazen de çalışanın gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum; yaratıcılığı ve yeniliği bastırmakta, gelişime karşı direnç oluşturmaktadır. Örgütün geleceğini fazlasıyla düşünen çalışanlar istikrarın bozulacağı korkusu ile yeni adımlar atmaya çekinebilir, yeniliğin gereği olan değişime karşı direnç gösterebilir (Randall, 1987).

Sonuç olarak; örgütsel bağlılık örgütler ve çalışanlar açısından çok önemli bir kavramdır. Bu konuda yapılmış pek çok çalışma ve bu kavrama ilişkin pek çok tanımlama vardır. Örgütsel bağlılığı etkileyen pek çok unsur olduğu gibi örgütsel bağlılığın da önemli sonuçlar vardır. Çalışmamızın bu bölümünde bu kavramlar tek tek incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

Psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık kavramlarının detaylı bir şekilde incelenmesinin ardından, bu iki kavram arasındaki ilişkileri değerlendirebilmek amacıyla literatürde yer alan çalışmalara göz atmakta fayda vardır.

Psikolojik sermaye; zorlu işleri başarmak için gerekli çabayı gösterebileceğine güvenme (özyeterlilik), şimdi ve gelecekte başarılı olmaya dair olumlu beklenti (iyimserlik), hedeflere ulaşmak için azim gösterme (umut), zorluklar ve sıkıntılar karşısında ayakta kalabilme ve herşeye rağmen başarıya ulaşma (dayanıklılık) özellikleri ile açıklanabilen ve bireyin gelişimine dair olumlu psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır (Luthans, Youseff ve Avolio; 2007).

Yapılan çalışmalar, tanımla doğru orantılı olarak psikolojik sermayenin genel olarak olumlu örgütsel sonuçlarla aynı yönlü; olumsuz sonuçlarla ters yönlü ilişkileri olduğunu ortaya koymuştur. Yani, psikolojik sermayeleri yüksek çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları ve performansları arasında aynı yönlü; iş stresi, işi bırakma niyetleri ve sinizm gibi davranışlarıyla ters yönlü ilişkileri olduğu belirlenmiştir (Avey vd., 2011).

Yine Avey ve arkadaşları tarafından yürütülen ve örgütsel bağlılığın sonuçlarından biri olarak değerlendirilen devamsızlık ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada devamsızlık ile psikolojik sermaye arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Avey vd., 2006). Bunun yanı sıra, çalışanlarda iş stresinin azaltılarak, işe bağlılığın ve iş performansının artırılmasında, pozitif düşüncenin önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir (Avey vd., 2009).

Youssef ve Luthans (2007) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise, pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden umut, iyimserlik ve dayanıklılığın, performans, iş tatmini, çalışma mutluluğu ve işe bağlılığa olumlu etkide bulunduğu sonucu elde edilmiştir.

Larson ve Luthans (2004) tarafından yapılan bir çalışma sonucuna göre psikolojik sermaye; çalışanların tatminlerini ve bağlılıklarını belirlemek açısından, beşeri ve sosyal sermayeye göre daha iyi bir yordayıcıdır.

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan çalışmaların, örgütsel sonuçlar bağlamında çeşitli olumlu sonuçları meydana getirmesi sebebiyle, ilgili yazında pozitif örgütsel davranış yaklaşımı içerisinde değerlendirilmekte ve her iki kavramın birbirleri ile sıkı ilişkileri olduğu ileri sürülmektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010).

Çalışmamızın bir sonraki bölümü olan araştırma kısmında, yapılan çalışmalardan farklı olarak psikolojik sermaye bileşenleri (öz yeterlilik, umut, optimizm ve dayanıklılık) ile örgütsel bağlılık çeşitleri (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasında bir ilişki olup olmadığını incelemek amacı ile Eskişehir ilinde havacılık sektöründe faaliyet gösteren iki işletme üzerinde yapılan araştırma yer almaktadır.

Üçüncü Bölüm

Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir İlinde Yapılan Araştırma

1. Araştırma Hakkında Bilgiler

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, kapsamı, örnekleme, araştırmanın sınırlılıkları, veri analizi ve elde edilen sonuçlara yer verilecektir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar; demografik analizler, psikolojik sermayeye ilişkin analizler, örgütsel bağlılığa ilişkin analizler ve psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerine etkisine ilişkin analizler olarak ayrı ayrı incelenecektir. Bütün bu incelemelerden sonra sonuçların değerlendirilmesine yer verilecektir.

1.1 Araştırmanın Amacı

Hızla değişen piyasa koşulları ve sertleşen rekabet içerisinde işletmeler için insan faktörünün önemi artmıştır. İşgücünü eline tutmaya çalışan işletmeler için bunu sağlamada örgütsel bağlılık önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmamızın ilk bölümünde ayrıntılı olarak incelediğimiz pozitif örgütsel davranışa göre ise insanların sahip oldukları psikolojik kaynak kapasitelerinin artırılması onları başarıya götürmektedir. Bu çalışmada bu iki kavramın bir araya getirilmesiyle, psikolojik açıdan daha umutlu, iyimser, dayanıklı ve güçlü çalışanların örgüt içinde bulunmaları ile örgütsel bağlılıklarının artacağı beklentisiyle örgütsel davranış literatürüne bir katkı sağlamaya çalışılmaktadır.

Kısacası bu çalışmanın temel amacı; daha önce üzerinde çok çalışma yapılmış olan örgütsel bağlılık kavramına yeni ve güncel bir yaklaşım olan pozitif örgütsel davranış penceresinden bakarak, psikolojik sermaye bileşenleri ile örgütsel bağlılık arasında var olduğunu varsaydığımız, ilişkileri ve yönlerini tespit etmektir.

1.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Eskişehir ilinde faaliyet gösteren ve alanlarında önde gelen 2 işletmeden (TEİ ve Sarp Havacılık) oluşmaktadır. Bunlardan TEİ uçak ve motor sanayisinde faaliyet gösterirken Sarp Havacılık ve Lojistik ise havacılık ve lojistik alanında faaliyetlerini sürdürmektedir. Her iki işletme de alanlarında önde gelen, ileri teknoloji ürünlerini kullanan, zamana karşı çalışan, 6 Sigma yöntemini benimseyen,

alışanlarına iyi olanaklar sağlayan ve hatta çalışanlarına kariyer gelişimlerinde bir okul görevi gören işletmelerdir. Araştırmanın yapılacağı iki işletme ulaşılması kolay olan işletmelerden seçilmiştir. İşletmelerin st düzey yöneticileri ile görüşülerek anketlerin uygulanması için gerekli izinler alınmıştır.

Araştırmanın uygulanacağı işletmeler ile gerekli temaslar sağlandıktan sonra anketlerde yer alan kişisel bilgilerin gizliliğine dikkat çekmek amacıyla bir açıklama kısmı anketin başına eklenerek akademik amaçlı bir çalışma olduğu katılımcılara belirtilmiştir.

1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın en önemli sınırlılığı sadece Eskişehir ilinde ve iki firma üzerinde yapılmış olmasıdır. Bu nedenle çıkan sonuçlar sadece bu örneklem açısından değerlendirilmeli ve genelleme yapılırken bu unsur göz önünde bulundurulmalıdır.

1.4 Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın hipotezleri;

H1:Psikolojik sermaye bileşenlerinin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır

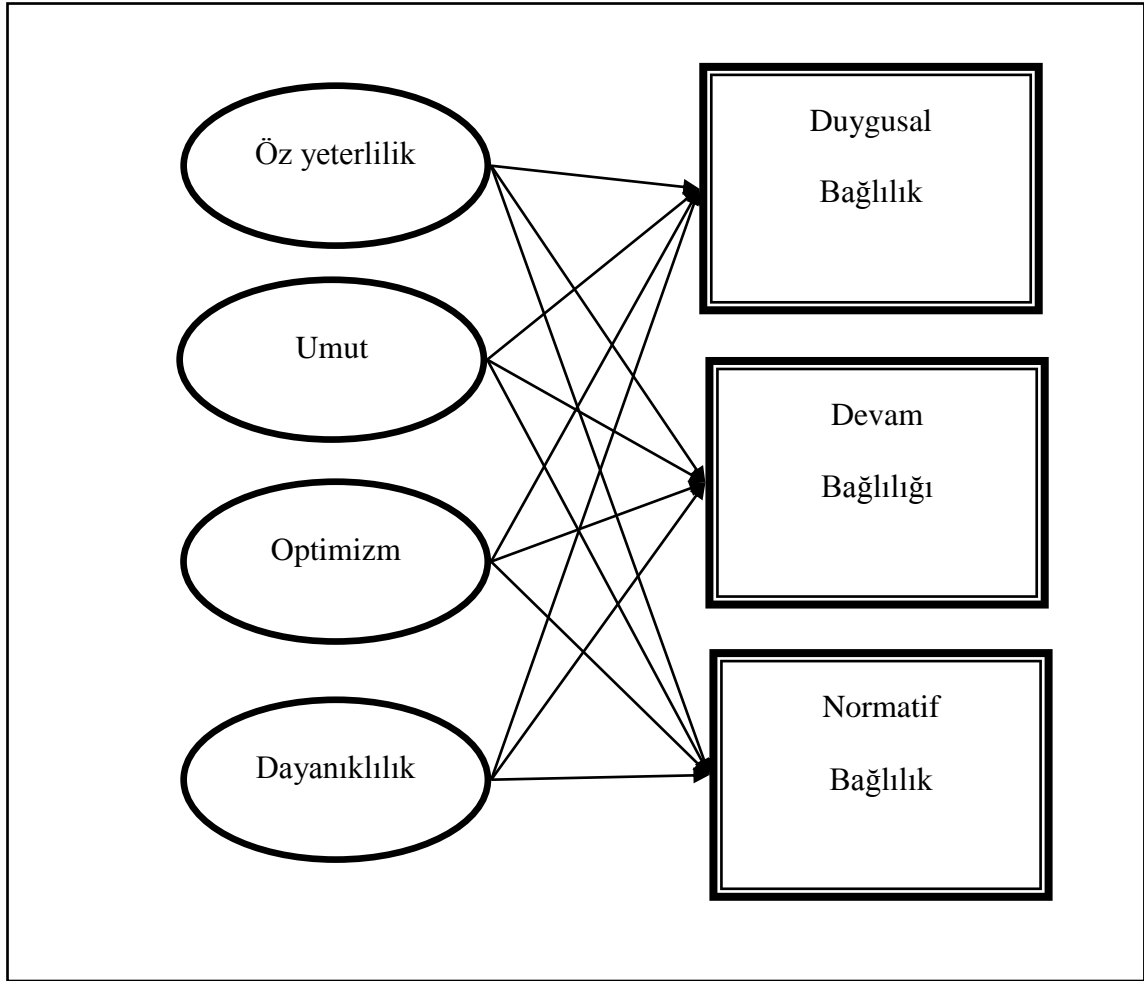
H2: Psikolojik sermaye bileşenlerinin devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır

H3: Psikolojik sermaye bileşenlerinin normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır

1.5 Araştırma Modeli

Belirlenen hipotezler doğrultusunda ortaya çıkacak modelin aşağıdaki gibi olması beklenmektedir.

Şekil 3. 1: Araştırma Modeli



2. Araştırmanın Yöntemi

2.1 Örneklem

Araştırmayı yapma amacımız çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini belirlemek ve bu düzeylerin örgütsel bağlılıklarını etkisi olup olmadığını incelemek olduğu için araştırmada mavi yakalı beyaz yakalı ayrımı yapılmamıştır. İşletmelerin insan kaynakları müdürlerine 150'şer adet anket formu teslim edilerek bir hafta sonra geri toplanmıştır. TEİ'den 111 Sarp Havacılık'tan 79 olmak üzere toplamda 190 anket geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı % 63 olmakla birlikte, anketlerin yanlış ya da eksik doldurulmuş olanları çıkarıldıktan sonra analize 186 tanesi dahil edilmiştir.

2.2 Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama yöntemi olarak anket formu seçilmiştir. Anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 soru sorulmuştur. İkinci kısımda ise Luthans ve arkadaşları tarafından geliştirilen Psikolojik Sermaye ölçeğine ilişkin 24 soru yer almaktadır. Bu ölçek Doç. Dr. Ahmet Erkuş'un "

Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma" (2013) isimli çalışmasında geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış Türkçe uyarlamasından alınmıştır. Son bölümde ise Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve 18 sorudan oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği yer almaktadır. Bu ölçeğin Türkçesi için ise Fatma Ayanoğlu Şişman tarafından yapılan "İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama) isimli doktora tezinde kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır.

Anket soruları 7li Likert tipinde hazırlanmıştır. Anket sorularının puanlaması ise her iki ölçek için de Kesinlikle Katılmıyorum "1" , Kısmen Katılmıyorum "2", Katılmıyorum "3", Kararsızım "4", Katılıyorum "5", Kısmen Katılıyorum "6" ve Kesinlikle Katılıyorum "7" şeklinde puanlandırılmıştır.

2.3 Veri Analizi

Araştırma sonucu elde edilen cevaplar SPSS 15.0 ve AMOS 6.0 paket programlarına veri olarak girildikten sonra aynı programlar üzerinde analiz edilmiş ve analiz sonuçlarına göre yorumlar yapılmıştır. Anketin birinci kısmında bulunan demografik değişkenlere ilişkin veriler frekans dağılımına tabi tutulmuştur. Anketin ikinci ve üçüncü bölümleri ise öncelikle kendi içlerinde güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, daha sonra faktör analizi, "T test", "ANOVA (tek yönlü varyans analizi)" gibi analizler yapılarak anlamlılıkları incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise iki ölçek arasındaki ilişkiyi görmek için korelasyon ve regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırmanın bütün analizleri 0,05 anlamlılık düzeyinde ($p<0,05$) gerçekleştirilmiştir.

3. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler

3.1 Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Çalışanları tanımaya yönelik olarak sorulan birinci bölümdeki demografik sorular frekans dağılımına tabi tutulmuştur.

3.1.1 Çalışanların işletmelere göre dağılımı

Her iki işletmeye de 150 anket gönderilmiş olmasına rağmen TEİ'den 111 Sarp Havacılık'tan ise 79 anket formu geri dönmüştür. Bu nedenle örneklemimizin %59,7'sini TEİ işletmesi çalışanları oluştururken %40,3'ünü Sarp Havacılık çalışanları oluşturmaktadır.

Tablo 3.1 Çalışanların İşletmelerine Göre Frekans Dağılımları

İşletme	Frekans	Yüzde%
TEİ	111	59,7
SARP	79	40,3

3.1.2 Çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı

Çalışanların %23 kadın çalışanlardan oluşurken %77'si erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklemin seçildiği işletmelerin teknoloji yoğun sektörlerde faaliyet gösterdiği göz önünde bulundurulduğunda bu sonuç oldukça anlamlıdır.

Tablo 3.2: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde %
Kadın	43	23
Erkek	143	77

3.1.3 Çalışanların yaşlarına göre dağılımı

En fazla yüzdeyi ise sırasıyla 36-41, 30-35 ve 24-34 yaş aralıkları almaktadır. Bu istatistikten yola çıkarak; çalışanlar çoğunlukla 24-41 yaş aralığındadır. % 1,6'lık bir oranla 18-23 yaş aralığındaki çalışan sayısı en alt sırada yer almaktadır. Sonuç olarak örneklemin çoğunlukla orta yaşlı çalışanlardan oluştuğu söylenebilir.

Tablo: 3.3: Çalışanların Yaşlarına Göre Frekans Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde %
18-23	3	1,6
24-29	40	21,5
30-35	50	26,9
36-41	59	31,7
42-47	15	8,1
48+	19	10,2

3.1.4 Çalışanların medeni durumlarına göre dağılımı

Çalışanların % 69,9'unun evli, %28,5'inin bekar, % 0,5'inin ise dul olduğu görülmektedir. Çalışanların yaş ortalamalarının da yüksek olması göz önünde bulundurulduğunda evli çalışanların sayısının çok olması beklendik bir sonuçtur. Örnekleme yalnızca 1 kişinin kendisini dul olarak belirtmesi ise boşanmış kişilerin kendilerini dul olarak değil de bekar olarak belirtip belirtmedikleri sorusunu ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle ilerleyen analizlerde bu 1 kişi de bekar sınıfı içinde değerlendirilecektir.

Tablo 3.4: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde %
Evli	130	69,9
Bekar	54	28,5
Dul	1	0,5

3.1.5 Çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımı

Çalışanların çoğunluğunu % 55,9'luk gibi büyük bir oranla üniversite mezunları oluşturmakta ve bunu %18,8 ile lise mezunları, % 15,6 ile lisansüstü eğitim mezunları ve %9,1 ile yüksekokul mezunlarının takip etmektedir. Örneklemimizde yalnızca 1 ilköğretim mezunu yer almaktadır. Bu istatistiklerden yola çıkarak, herhangi bir ayırım yapmayı hedeflememiş olmamıza rağmen, örneklemimizde beyaz yakalı çalışanların çoğunlukta olduğunu kolaylıkla söyleyebiliriz. Araştırmanın yapıldığı işletmelerin teknoloji yoğun işletmeler olması bu sonuçları anlamlı hale getirmektedir.

Tablo 3.5: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Frekans Dağılımları

Eğitim	Frekans	Yüzde %
İlköğretim	1	0,5
Lise	35	18,8
Yüksekokul	17	9,1
Üniversite	104	55,9
Lisansüstü	29	15,6

3.1.6 Çalışanların çalışma sürelerine göre dağılımı

Çalışanların çalışma süreleri değerlendirildiğinde % 29,6'lık bir oranla ilk sırası 1-5 yıl arası çalışanlar alırken; bunu sırası ile 6-10 yıl arası (%25,8) ve 11-15 yıl arası (%15,1) ve 20 yıldan daha fazla (%15,1) çalışanlar takip etmektedir. 1-5 yıl arası çalışanların çok olması ise örneklemin iş gücü devir oranının yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo: 3.6: Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımları

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde %
1-5 yıl	55	29,6
6-10 yıl	48	25,8
11-15 yıl	28	15,1
16-20	21	11,3
20 +	28	15,1

3.1.7 Çalışanların iş yerindeki pozisyonlarına göre dağılımı

Örnekleminizde iş yerindeki pozisyonlara göre bir sıralamaya gidildiğinde ilk sırayı bizim tanımlamalarımız dışında kalan diğer seçeneğine verilen cevaplar % 26,3'lük bir oranla ilk sırada yer almaktadır. Bunu sırasıyla memur (%25,3), yönetici (% 19,9) ve şef (% 14) izlemektedir. Ortaya çıkan bu sonuç eğitim seviyesi ile de tutarlılık göstermektedir. Yönetim ve memur seviyelerinde yer almanın en önemli şartı yüksek eğitim seviyesi olarak görülebilir.

Tablo 3.7: Çalışanların İş Yerindeki Pozisyonlarına Göre Frekans Dağılımları

İş yerindeki Pozisyonu	Frekans	Yüzde
Yönetici	37	19,9
Yönetici yardımcısı	9	4,8
Teknisyen	6	3,2
Şef	26	14
Memur	47	25,3
İşçi	8	4,3
Diğer	49	26,3

3.2 Psikolojik Sermaye Ölçeği İle İlgili Analizler

3.2.1 Güvenilirlik analizleri

24 sorudan oluşan ölçeğin bütün sorular dahil edilerek yapılan güvenilirlik analizi sonucu Alpha değeri 0,854 bulunmuştur. Literatüre göre $0,80 \leq \alpha \leq 1$ ise ölçek oldukça güvenilirdir (Akbulut, 2010). Sonuçlara ilişkin dağılımı Tablo 3.8 ve Tablo 3.9'de gösterilmektedir. Her bir faktöre ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise öz yeterlilik faktörünün Cronbach Alpha güvenilirlik kat sayısı 0,93, umut faktörünün 0,82, dayanıklılık faktörünün 0,77 ve optimizm faktörünün ise 0,71 olarak bulunmuştur. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısını düşüren dayanıklılık faktöründe 2 madde (13. ve 16. maddeler), optimizm faktöründe ise 2 madde (20 ve 23. maddeler) ölçek dışı bırakılmıştır.

Tablo 3.8: Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde sayısı
,854	24

Tablo 3.9: Psikolojik Sermaye Ölçeği Maddelerinin Güvenilirlik Analizi

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Madde 1	126,57	187,288	,712	,841
Madde 2	126,48	189,149	,646	,843
Madde 3	126,86	188,454	,602	,843
Madde 4	126,62	187,183	,653	,842
Madde 5	126,58	189,096	,638	,843
Madde 6	126,37	189,037	,687	,842
Madde 7	126,91	191,339	,509	,846
Madde 8	127,07	184,145	,583	,842
Madde 9	126,77	187,302	,617	,842
Madde 10	126,93	190,050	,568	,844
Madde 11	126,93	186,163	,664	,841
Madde 12	127,45	192,847	,351	,850
Madde 13	129,25	203,087	-,003	,868
Madde 14	127,00	189,353	,488	,846
Madde 15	127,04	190,627	,375	,849

Madde 16	128,46	196,633	,106	,866
Madde 17	126,85	185,904	,702	,840
Madde 18	126,83	184,922	,728	,839
Madde 19	127,13	188,162	,581	,843
Madde 20	128,69	203,257	-,012	,870
Madde 21	127,68	189,930	,361	,850
Madde 22	127,32	189,860	,423	,848
Madde 23	129,89	202,587	,016	,866
Madde 24	127,61	184,011	,461	,846

Tablo 3.10 Psikolojik Sermaye Faktörlerinin Güvenilirlik Analizleri

PSİKOLOJİK SERMAYE FAKTÖRLERİ	GÜVENİLİRLİKLER	
	α değeri	Madde Sayısı
ÖZ YETERLİLİK	,935	6
UMUT	,823	6
DAYANIKLILIK	,778	4
OPTİMİZM	,712	4

3.2.2 Geçerlilik analizi

Doğrulayıcı faktör analizine göre bir modelin açıklama gücü çeşitli değerlerle belirlenmektedir. Bu değerlere ilişkin tanımları Tablo 3.11'deki en son satırda verilmektedir. Bu değerlere göre bir modelin kabul edilebilir olması için RMSEA değerinin incelenmesi gerekmektedir. 0,05 civarında bir RMSEA değeri modelin iyi bir uyuma sahip olduğunun göstergesi olarak değerlendirilmekle birlikte (Joreskog, 1996) 0,05 ile 0,08 arasında bir değer de makul kabul edilmektedir. Son olarak da RMSR değerinin 0,10'un altında olduğu modellerin iyi bir uyuma sahip olduğu sonucuna

varılmaktadır (Kline, 1998). Uygun χ^2/df değerinin ise 3'ten küçük 1'e yakın olması beklenmektedir. (Reisinger & Mavondo, 2006) Tabloda gösterilen diğer değerlerin ise iyi bir model için 0,90'nın, kabul edilebilir bir model içinde 0,80'nin üstünde olması beklenmektedir (Hopko, 2003).

Psikolojik sermaye ölçeğinin geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3.11'de verilmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde dört faktörlü yapının uyum iyiliği değerlerinin beklenen kabul edilebilir değerleri karşıladığı görülmektedir.

Tablo 3.11 Psikolojik Sermaye Ölçeğine Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	χ^2	χ^2/DF	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI
Dört faktörlü yapı	295.49 (df=161)	1.84	.067	0.86	0.82	0.94	0.94

***RMSEA (Root mean square error of approximation)** = Kök ortalama kare yaklaşım hatası

χ^2/df = Kikare / serbestlik derecesi oranı

GFI (Goodness of fit index) = Uyum iyiliği indeksi

AGFI (Adjusted goodness of fit index) = Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi

IFI (Incremental Fit Index) = Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi

CFI (Comperative fit index) = Karşılaştırmalı uyum indeksi

Her bir faktöre ilişkin faktör yükleri Tablo 3.12'de verilmektedir. Bütün faktör yüklerinin 0,40'den yüksek olduğu görülmektedir. En liberal kaynaklar bile faktör yüklerinin en az 0,30 değerine sahip olması gerektiğini belirtmektedir (Pallant, 2001). Ayrıca bütün faktörlerde madde sayısı üçten fazladır. Sonuç olarak psikolojik sermaye ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu, yapılacak araştırmalarda kullanılabileceği söylenebilir.

Tablo 3.12: Psikolojik Sermaye Faktörlerinin Faktör Yükleri

		Faktör Yükleri
Öz yeterlilik	Madde 1	0,91
	Madde 2	0,87
	Madde 3	0,80
	Madde 4	0,83
	Madde 5	0,77
	Madde 6	0,88
Umut	Madde 7	0,61
	Madde 8	0,71
	Madde 9	0,76
	Madde 10	0,72
	Madde 11	0,79
	Madde 12	0,47
Dayanıklılık	Madde 14	0,56
	Madde 15	0,47
	Madde 17	0,88
	Madde 18	0,90
Optimizm	Madde 19	0,62
	Madde 21	0,63
	Madde 22	0,62
	Madde 24	0,61

3.2.3 Psikolojik sermayenin demografik değişkenler ile ilişkilendirilmesi

Psikolojik sermaye faktörleri çalışılan işletme, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, işyerindeki pozisyonu gibi demografik değişkenlerle sırayla değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların medeni durumları, çalışma süreleri, eğitim durumları ve yaşları ile psikolojik sermaye değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir

3.2.3.1 Medeni duruma göre psikolojik sermaye faktörlerinin değerlendirilmesi

Medeni durumlar göz önünde bulundurulduğunda yalnızca bir tane dul çalışan olduğundan analize dahil etmek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle bu çalışan bekar sınıfında analize dahil edilmiştir. Bu değerlendirmeyi yapabilmek için bağımsız örneklem için t testi yapılmıştır. Bu test sonucunda da çalışanların medeni durumları ile umut ve optimizm faktörleri ile anlamlı bir ilişkiye rastlanmamışken; öz yeterlilik ve dayanıklılık faktörleri ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Evli çalışanların bekar çalışanlara göre öz yeterlilikleri ve dayanıklılık seviyeleri daha yüksektir. Bunun nedeni örneklemimizin çoğunlukla üst düzey yönetici ve memurlardan oluşması ve eğitim seviyesinin yüksekliği ile doğru orantılı olarak; evli çalışanların kendilerine duydukları güvenin yüksek olması olabilir. Öz güven yüksekliği ile birlikte; evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha dayanıklı olduklarını söyleyebiliriz. Bu çalışanlar ailelerinin sorumluluklarını da taşıyor olmalarından dolayı; iş yaşamında ve normal yaşamlarında olumlu ya da olumsuz olayların etkilerinden hızlı bir şekilde sıyrılmalı ve hayatlarına devam etmelidirler. Çünkü herhangi bir başarısızlıkla kaybedecekleri zaman kendileri ile birlikte ailelerini de olumsuz yönde etkileyebilir.

Tablo 3.14 Medeni Durum ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki (Bağımsız Örneklem T-Testi)

	Medeni Durum	N	Mean	Std. Deviation	df	t	Sig.
Öz yeterlilik	Evli	130	32.03908	3.067366	182	2.922	0,03**
	Bekar	54	29.96852	6.548084	182	2.224	
Umut	Evli	130	23.95138	2.838346	182	2.261	0,06
	Bekar	54	22.72926	4.322453	182	1.913	
Dayanıklılık	Evli	130	16.97477	1.984255	182	2.857	0,02**
	Bekar	54	15.81741	3.451572	182	2.311	
Optimizm	Evli	130	13.34392	2.489079	182	1.170	0,24
	Bekar	54	12.84796	2.911626	182	1.096	

p<0,05

3.2.3.2 Çalışma süresine göre psikolojik sermaye faktörlerinin değerlendirilmesi

Bu değerlendirmeyi yapmak için One-way Anova testi yapılmıştır. Bu testin analizi sonucu çalışanların çalışma süreleri ile optimizm faktörü ile anlamlı bir ilişkiye rastlanmamışken; öz yeterlilik, umut ve dayanıklılık faktörleri ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki var gibi görünmektedir (p<0,05). Ancak analizi bu haliyle bırakmanın uygun olmaması nedeniyle bir adım daha ileriye giderek Sheffe Çoklu Karşılaştırma Testine bakılmıştır. Sheffe en sıkı izleme testlerinden biridir. Aslında anlamsız olan bir farkın anlamlı gibi görünmesini engellemektedir (Akbulut, 2010).Sheffe testi incelendiğinde ise ANOVA tablosunda görünenin aksine, çalışma süresi ile öz yeterlilik ve dayanıklılık faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu, umut faktörü ve optimizm faktörleri arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

Analiz sonuçlarına göre öz yeterlilik faktörü açısından bakıldığında 1-5 yıl arası çalışanlar ile 16-20 yıl arası çalışanlar ve yine 1-5 yıl arası çalışanlar ile 20 yıldan fazla çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Sheffe çoklu karşılaştırma testinde yer

alan -3,49 ve -3,18 değerlerinin önündeki (-) işareti ise 1-5 yıl arası çalışanların öz yeterliliklerinin 16-20 yıl arası çalışanlar ile 20 yıl ve üzeri çalışanlardan daha az olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle işe yeni başlamış bir çalışanın, kıdemli çalışanlara göre öz yeterlilikleri daha düşüktür. Bu sonuç ortaya çıkması çalışma hayatının başlarında olan çalışanların kendilerine duydukları güvenin az olması ile ilişkilendirilebilir. Çalışanlar yaptıkları işlerde uzmanlaştıkça (uzun yıllar çalıştıkça) kendilerine güvenleri daha fazla olabilir. Böylece uzun süreli çalışanlar, işleri ile ilgili ortaya çıkabilecek sorunların çözümü konusunda daha fazla öz güven sahibidir denilebilir.

Dayanıklılık faktörü açısından bakıldığında da benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Yeni işe başlayan çalışanların dayanıklılık seviyeleri 20 yıl ve üzeri çalışanların dayanıklılık seviyelerinden daha düşüktür. Çalışanlar iş hayatlarının ilk evrelerinde ortaya çıkabilecek sorunlardan kolaylıkla kurtulamayabilirler. Bu durum hem bilgi hem de tecrübe eksikliğinden kaynaklanıyor olabilir. Ancak zaman geçtikçe çalışanların elde ettikleri deneyimler, başarılar ve başarısızlıklar daha dayanıklı bireyler olmalarına katkı sağlayacaktır.

Benzer durum başarılar için de söz konusudur. İş yaşamının başında karşılaşılabilecek büyük bir başarı çalışanları ben başardım, kendimi ispatladım şeklinde bir duyguya sevk edebilir. Bu rehavete kapılan çalışanlar karşılaştıkları ilk başarısızlıkla daha çok yıkılabilir ve toparlanmaları daha zor olabilir. Bu nedenle, çalışma hayatında zaman ilerledikçe bireylerin daha güçlü ve daha dayanıklı olduğunu söylemek mümkün olabilir.

Tablo 3.15: Çalışma Süresi ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki (One-Way Anova)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Öz yeterlilik	Between Groups	312.93	4	78.23	4.143	0.003*
	Within Groups	3304.11	175	18.88		
	Total	3617.04	179			
Umut	Between Groups	139.20	4	34.80	3.168	0.015*
	Within Groups	1922.10	175	10.98		
	Total	2061.30	179			
Dayanıklılık	Between Groups	109.94	4	27.48	4.538	0.002*
	Within Groups	1059.82	175	6.06		
	Total	1169.75	179			
Optimizm	Between Groups	46.93	4	11.73	1.778	0.135
	Within Groups	1154.53	175	6.60		
	Total	1201.45	179			

p<0,05

Tablo 3.16: Çalışma Sürelerine Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Sheffe Testi)

	(I) Çalışma süresi	(J) Çalışma süresi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Öz yeterlilik	1-5	6-10	-1.46	0.86	0.575
		11-15	-2.61	1.01	0.159
		16-20	-3.49	1.11	0.048*
		20+	-3.18	1.01	0.046*
	6-10	1-5	1.46	0.86	0.575
		11-15	-1.15	1.03	0.873
		16-20	-2.03	1.14	0.530
		20+	-1.71	1.03	0.602
	11-15	1-5	2.61	1.01	0.159
		6-10	1.15	1.03	0.873
		16-20	-0.88	1.25	0.974
		20+	-0.57	1.16	0.993
	16-20	1-5	3.49	1.11	0.048*
		6-10	2.03	1.14	0.530
		11-15	0.88	1.25	0.974
		20+	0.31	1.25	1.000
	20+	1-5	3.18	1.01	0.046*
		6-10	1.71	1.03	0.602
		11-15	0.57	1.16	0.993

		16-20	-0.31	1.25	1.000
Dayanıklılık	1-5	6-10	-0.87	0.49	0.528
		11-15	-1.75	0.57	0.057
		16-20	-1.47	0.63	0.248
		20+	-2.10	0.57	0.011*
	6-10	1-5	0.87	0.49	0.528
		11-15	-0.88	0.59	0.687
		16-20	-0.61	0.64	0.926
		20+	-1.23	0.59	0.358
	11-15	1-5	1.75	0.57	0.057
		6-10	0.88	0.59	0.687
		16-20	0.28	0.71	0.997
		20+	-0.35	0.66	0.991
	16-20	1-5	1.47	0.63	0.248
		6-10	0.61	0.64	0.926
		11-15	-0.28	0.71	0.997
		20+	-0.62	0.71	0.943
	20+	1-5	2.10	0.57	0.011*
		6-10	1.23	0.59	0.358
		11-15	0.35	0.66	0.991
		16-20	0.62	0.71	0.943

p<0,05

3.2.3.3. Eğitim durumlarına göre psikolojik sermaye faktörlerinin değerlendirilmesi

Çalışanların eğitim durumları ile psikolojik sermaye faktörlerinin değerlendirilmesi için One Way Anova Testi yapılmıştır. Bu testin analizi sonucuna göre yalnızca umut faktörü açısından anlamlı sonuçların olduğu görülmektedir. Sheffe Testi de bu durumu doğrulamaktadır. Sheffe testi sonuçlarına göre ise lise ve üniversite mezunları açısından anlamlı bir farklılık vardır. Örneklemimizde yer alan lise mezunu çalışanların üniversite mezunu çalışanlara göre daha fazla umutlu olduğunu söyleyebiliriz. Umut faktörü açısından bu sonuç değerlendirildiğinde; lise mezunu çalışanlar hedef belirleme ve belirledikleri bu hedeflere ulaşma konusunda alternatif çözüm yolları üretmede üniversite mezunlarına göre daha fazla istekli olabilirler. Bu durum lise mezunu çalışanların kendilerini ispatlamaya çalışmaları ile ilişkilendirilebilir.

Tablo 3.17 Eğitim Durumları ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki (One-Way Anova)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Öz yeterlilik	Between Groups	48.66	3	16.22	0.806	0.492
	Within Groups	3602.18	179	20.12		
	Total	3650.84	182			
Umut	Between Groups	128.89	3	42.96	3.952	0.009**
	Within Groups	1946.10	179	10.87		
	Total	2074.99	182			
Dayanıklılık	Between Groups	49.75	3	16.58	2.635	0.051
	Within Groups	1126.63	179	6.29		
	Total	1176.38	182			
Optimizm	Between Groups	20.55	3	6.85	0.999	0.395
	Within Groups	1227.21	179	6.86		
	Total	1247.75	182			

p<0,05

Tablo 3.18:Eğitim Durumlarına Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Sheffe Testi)

	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Umut	Lise	Yüksekokul	0.97	0.97	0.805
		Üniversite	2.16	0.64	0.012**
		Yüksek lisans-doktora	1.75	0.84	0.237
	Yüksekokul	Lise	-0.97	0.97	0.805
		Üniversite	1.19	0.86	0.595
		Yüksek lisans-doktora	0.78	1.02	0.901
	Üniversite	Lise	-2.16	0.64	0.012**
		Yüksekokul	-1.19	0.86	0.595
		Yüksek lisans-doktora	-0.41	0.71	0.954

p<0,05

3.2.3.4 Yaşa göre psikolojik sermaye faktörlerinin değerlendirilmesi

Çalışanların yaş aralıklarına göre psikolojik sermaye faktörlerini değerlendirmek için One Way Anova testi yapılmıştır. Bu testin sonucuna göre yaş aralıkları ile bütün faktörler arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak izleme testlerinden Sheffe Testi sonucu çalışanların yaş aralıkları ile yalnızca umut faktörü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Sheffe testi sonuçlarına göre 36-41 yaş arası çalışanların 30-35 yaş arası çalışanlara göre daha umutlu olduğunu söyleyebiliriz. Sonuçlara ilişkin veriler Tablo 3.19 ve 3.20’de verilmektedir.

Tablo 3.19 Çalışanların Yaşları ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki (One-Way Anova)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Öz yeterlilik	Between Groups	283.03	5	56.61	3.007	0.012**
	Within Groups	3388.16	180	18.82		
	Total	3671.19	185			
Umut	Between Groups	243.93	5	48.79	4.757	0.000**
	Within Groups	1846.09	180	10.26		
	Total	2090.02	185			
Dayanıklılık	Between Groups	110.72	5	22.14	3.69	0.003**
	Within Groups	1080.27	180	6.00		
	Total	1190.99	185			
Optimizm	Between Groups	78.66	5	15.73	2.4	0.039**
	Within Groups	1180.06	180	6.56		
	Total	1258.72	185			

p<0,05

Tablo 3.20: Çalışanların Yaşlarına Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Sheffe Testi)

	(I) Yas	(J) Yas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Umut	18-23	24-29	1.75	1.92	0.974
		30-35	2.00	1.90	0.953
		36-41	-0.27	1.90	1.000
		42-47	-0.71	2.03	1.000
		48+	-0.51	1.99	1.000
	24-29	18-23	-1.75	1.92	0.974
		30-35	0.24	0.68	1.000
		36-41	-2.03	0.66	0.095
		42-47	-2.46	0.97	0.269
		48+	-2.27	0.89	0.269
	30-35	18-23	-2.00	1.90	0.953
		24-29	-0.24	0.68	1.000
		36-41	-2.27	0.62	0.021**
		42-47	-2.71	0.94	0.149
		48+	-2.51	0.86	0.138
	36-41	18-23	0.27	1.90	1.000
		24-29	2.03	0.66	0.095
		30-35	2.27	0.62	0.021**
		42-47	-0.44	0.93	0.999
		48+	-0.24	0.84	1.000

	42-47	18-23	0.71	2.03	1.000
		24-29	2.46	0.97	0.269
		30-35	2.71	0.94	0.149
		36-41	0.44	0.93	0.999
		48+	0.20	1.11	1.000
	48+	18-23	0.51	1.99	1.000
		24-29	2.27	0.89	0.269
		30-35	2.51	0.86	0.138
		36-41	0.24	0.84	1.000
		42-47	-0.20	1.11	1.000

p<0,05

3.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği İle İlgili Analizler

3.3.1 Güvenilirlik Analizleri

18 sorudan oluşan ölçeğin bütün sorular dahil edilerek yapılan güvenilirlik analizi sonucu Alpha değeri 0,747 bulunmuştur. Literatüre göre $0,70 \leq \alpha \leq 1$ ise ölçek güvenilirdir (Özdamar, 2004). Sonuçlara ilişkin dağılımı Tablo 3.15 ve Tablo 3.16'da gösterilmektedir. Her bir faktör için yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre duygusal bağlılık faktörünün Cronbach Alpha güvenilirlik kat sayısı 0,920, devam bağlılığının 0,728 ve son olarak normatif bağlılığın ise 0,741'dir. Normatif bağlılık içinde yer alan 13. ve 15. maddeler güvenilirlik kat sayısını düşürdükleri için analiz dışında bırakılmıştır.

Tablo 3.21: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,747	18

Tablo 3.16: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerinin Güvenilirlik Analizi

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Madde 1	77,48	139,654	,309	,738
Madde 2	76,95	137,103	,470	,728
Madde 3	77,09	135,278	,492	,725
Madde 4	77,20	132,522	,567	,719
Madde 5	77,33	130,878	,565	,717
Madde 6	77,03	132,806	,619	,718
Madde 7	80,37	155,064	-,154	,776
Madde 8	78,44	132,014	,364	,733
Madde 9	79,47	129,057	,438	,725
Madde 10	79,66	137,724	,241	,745
Madde 11	78,49	127,363	,528	,717
Madde 12	79,74	139,188	,206	,748
Madde 13	78,92	150,082	-,039	,768
Madde 14	77,82	135,505	,355	,733

Madde 15	80,07	154,428	-,140	,772
Madde 16	77,17	135,369	,427	,728
Madde 17	78,16	130,698	,456	,724
Madde 18	77,34	132,845	,531	,721

Tablo 3.22 Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Güvenilirlik Analizleri

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK FAKTÖRLERİNİN	GÜVENİLİRLİKLER	
	α değeri	Madde Sayısı
DUYGUSAL BAĞLILIK	,920	6
DEVAM BAĞLILIĞI	,728	6
NORMATİF BAĞLILIK	,741	4

3.4.2 Geçerlilik Analizleri

Örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3.23'te verilmektedir. Psikolojik sermaye ölçeğinin geçerliliğini test ederken kullandığımız bilgiler ışığında analiz sonuçları incelendiğinde üç faktörlü yapının uyum iyiliği değerlerinin beklenen kabul edilebilir değerleri karşıladığı görülmektedir.

Her bir faktöre ilişkin faktör yükleri Tablo 3.24'te verilmektedir. 0,40 faktör yükünün altında kalan 8. ve 11. maddeler ölçek dışında tutulmuştur. Bütün faktörlerde madde sayısı üçten fazladır. Sonuç olarak örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu, yapılacak araştırmalarda kullanılabileceği söylenebilir.

Tablo 3.23 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	χ^2	χ^2/DF	RMSE	GFI	AGFI	CFI	IFI
			A				
Üç faktörlü yapı	159.79 (df=111)	2.21	.081	.90	.85	.93	.94

RMSEA (Root mean square error of approximation) = Kök ortalama kare yaklaşım hatası

χ^2/df = Kikare / serbestlik derecesi oranı

GFI (Goodness of fit index) = Uyum iyiliği indeksi

AGFI (Adjusted goodness of fit index) = Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi

IFI (Incremental Fit Index) = Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi

CFI (Comperative fit index) = Karşılaştırmalı uyum indeksi

Tablo 3.24: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri

		Faktör Yükleri
Duygusal Bağlılık	Madde 1	0,72
	Madde 2	0,78
	Madde 3	0,85
	Madde 4	0,79
	Madde 5	0,90
	Madde 6	0,83
Devam Bağlılığı	Madde 7	0,57
	Madde 9	0,60
	Madde 10	0,85
	Madde 12	0,68
Normatif Bağlılık	Madde 14	0,48
	Madde 16	0,69
	Madde 17	0,62
	Madde 18	0,80

3.3.3 Örgütsel bağlılığın demografik değişkenler ile ilişkilendirilmesi

Örgütsel bağlılık faktörleri çalışılan işletme, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, işyerindeki pozisyonu gibi demografik değişkenlerle sırayla değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda bütün değişkenler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

3.3.3.1 Çalışılan işletmelere göre örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi

Bu değerlendirmeyi yapabilmek için bağımsız örneklem için T Testi yapılmıştır. Bu test sonucunda iki işletme arasında yalnızca devam bağlılığı açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu analize göre TEİ’de çalışanların Sarp Havacılık ve Lojistik’de çalışanlara göre devam bağlılıkları anlamlı bir şekilde düşüktür. Bu durumu devam bağlılığı açısından değerlendirecek olursak; TEİ çalışanlarının işletmede bulunmak için sadece maddi unsurları göz önünde bulundurmayacak kadar kendilerine güvendikleri söylenebilir. Çünkü bu kişiler; çalıştıkları yerleri bir okul olarak nitelendirip, buradan ayrıldıktan sonra daha iyi iş ve mevkilerde yer alabileceklerini düşünüyor olabilirler. Kısacası TEİ’de çalışanlar; bu kurumdan ayrıldıklarında kolayca iş bulabileceklerini düşündüklerinden devam bağlılıkları Sarp Havacılık ve Lojistik çalışanlarına göre daha düşüktür diyebiliriz.

Tablo 3.25 Çalışılan İşletme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

	İşletme	N	Mean	Std. Deviation	df	t	Sig.
Duygusal Bağlılık	TEİ	111	27.49838	5.01731	184	-0.25	0.806
	SARP	75	27.69533	5.84943	184	-0.24	
Devam Bağlılığı	TEİ	111	7.591261	3.21212	184	-3.14	0.004*
	SARP	75	9.3308	4.32653	184	-2.97	
Normatif Bağlılık	TEİ	111	13.645	2.63289	184	-0.19	0.857
	SARP	75	13.73253	3.58199	184	-0.18	

3.3.3.2 Cinsiyete göre örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi

Bağımsız örneklemeler için T Testine göre cinsiyetler açısından duygusal bağlılık ve devam bağlılığı açısından anlamlı bir farklılık vardır. Tablo 3.26'de de görüldüğü gibi erkeklerin kadınlara göre duygusal bağlılıkları ve normatif bağlılıkları daha yüksektir. Bu durum erkeklerin çalışma hayatında daha fazla sorumluluk almaları ve çalışmaya devam etme zorunlulukları açısından bakıldığında oldukça anlamlıdır. Erkek çalışanlar çalıştıkları yerden ayrılma kararı alırken hem sahip oldukları norm ve değerleri hem de maddi unsurları göz önünde bulunduruyor olabilirler. Örgütsel bağlılığın cinsiyetle ilişkisi kesin hatlar ile belirlenmemiş olmasına rağmen genellikle kadın çalışanların içinde buldukları örgüte daha fazla bağlı oldukları varsayılmaktadır (Mowday, Steers ve Porter, 1982). Ancak örneklemimizin çoğunlukla erkek çalışanlardan oluşması ve işletmelerin teknoloji yoğun işletmelerden oluşması bu sonucu etkilemiş olabilir.

Tablo 3.26 Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	df	t	Sig.
Duygusal Bağlılık	Kadın	42	25.9505	4.9057	182	-2.191	0,030*
	Erkek	142	27.9904	5.4106	182	-2.311	
Devam Bağlılığı	Kadın	42	7.5729	3.4641	182	-1.410	0,160
	Erkek	142	8.5131	3.8865	182	-1.502	
Normatif Bağlılık	Kadın	42	12.7229	3.1669	182	-2.278	0,031*
	Erkek	142	13.9438	2.9814	182	-2.203	

p<0,05

3.3.3.3 Medeni duruma göre örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi

Evli ve bekar çalışanların örgütsel bağlılıklarının değerlendirildiği bu bölümde, medeni durumlar göz önünde bulundurulduğunda bütün bağlılık türleri açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bağımsız örneklem için T Testi'nde de (Tablo 3.27) görüldüğü gibi evli çalışanların duygusal bağlılıkları, devam bağlılıkları ve normatif bağlılıkları bekar çalışanlara göre daha yüksektir. Evli çalışanların ailelerinin sorumluluklarını da taşıyor olmaları işten ayrılma kararı verirken bütün unsurları göz önünde bulundurma zorunluluğunu ortaya çıkarabilir. Bu sonuca göre evli çalışanların, çalıştıkları kurumlara yalnızca duygusal olarak bağlanmamakta aynı zamanda maddi unsurları ve normları da göz önünde bulundurmaktadır. Çünkü bekar çalışanlar, evli bireylere göre çalıştıkları örgütten ayrılmayı daha az maliyetli olarak görmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Tablo 3.27 Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

	Medeni durum	N	Mean	Std. Deviation	df	t	Sig.
Duygusal Bağlılık	Evli	130	28.1286	5.2053	182	2.404	0,017*
	Bekar	54	26.0709	5.4814	182	2.353	
Devam Bağlılığı	Evli	130	8.6875	3.8966	182	1.997	0,047*
	Bekar	54	7.4724	3.3960	182	2.114	
Normatif Bağlılık	Evli	130	14.0676	2.7806	182	2.837	0,005*
	Bekar	54	12.6819	3.4779	182	2.584	

p<0,05

3.3.3.4 Çalışanların yaşlarına göre örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi

Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıklarının değerlendirildiği bu bölümde ANOVA tablosuna bakıldığında duygusal bağlılık ve devam bağlılığı açısından bir anlamlı bir sonuç olduğu, normatif bağlılık açısından ise anlamlı bir sonuç olmadığı görülmektedir (p<0,05). Ancak bu anlamlılığın hangi yaş grupları açısından olduğunu görmek ve bu anlamlılığın doğruluğunu ispatlamak için Sheffe testinin incelenmesi

gereklidir. Bu testin sonucuna göre ise yalnızca duygusal bağlılık faktörü açısından anlamlı bir farklılık görülmektedir (sig.=0,014). Bu farklılık 24-29 yaş aralığındaki çalışanlar ile 48 yaş üzeri çalışanlar için anlamlıdır. Bu farklılığı ise genç çalışanlar ve yaşlı çalışanlar olarak değerlendirmek mümkündür. Belirli bir yaşın üzerindeki çalışanlar kendilerini yaptıkları iş ile ve buldukları kurumlar ile özdeşleştirmektedirler. Yaş ilerledikçe çalışanların duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Gençler ise işten ayrılma konusunda yaşlı çalışanlara göre daha cesur olabilirler ve çoğunlukla duygusal faktörlerden çok maddi unsurları göz önünde bulundurarak karar verebilirler. Sonuçlara ilişkin bilgiler Tablo 3.28 ve 3.29’da verilmiştir.

Tablo 3.28: Çalışma Süresi ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki (One-way Anova)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	Between Groups	498.231	5	99.646	3.7332	0,003*
	Within Groups	4804.555	180	26.692		
	Total	5302.786	185			
Devam Bağlılığı	Between Groups	188.608	5	37.722	2.7523	0,020*
	Within Groups	2466.974	180	13.705		
	Total	2655.582	185			
Normatif Bağlılık	Between Groups	82.950	5	16.590	1.8303	0,472
	Within Groups	1622.460	180	9.064		
	Total	1705.410	185			

p<0,05

Tablo 3.29:Yaşa Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Sheffe Testi)

	(I) yas	(J) yas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Duygusal Bağlılık	18-23	24-29	3.321417	3.092672	0.949
		30-35	1.871267	3.07102	0.996
		36-41	0.433446	3.057733	1.000
		42-47	-0.365333	3.267536	1.000
		48+	-2.217018	3.209698	0.993
	24-29	18-23	-3.321417	3.092672	0.949
		30-35	-1.45015	1.095965	0.882
		36-41	-2.88797	1.058161	0.195
		42-47	-3.68675	1.564214	0.356
		48+	-5.538434	1.439493	0.014**
	30-35	18-23	-1.871267	3.07102	0.996
		24-29	1.45015	1.095965	0.882
		36-41	-1.43782	0.993099	0.835
		42-47	-2.2366	1.520955	0.826
		48+	-4.088284	1.392365	0.131
	36-41	18-23	-0.433446	3.057733	1.000
		24-29	2.88797	1.058161	0.195
		30-35	1.43782	0.993099	0.835
		42-47	-0.79878	1.493945	0.998
		48+	-2.650464	1.362808	0.582

	42-47	18-23	0.365333	3.267536	1.000
		24-29	3.68675	1.564214	0.356
		30-35	2.2366	1.520955	0.826
		36-41	0.79878	1.493945	0.998
		48+	-1.851684	1.784462	0.956
	48+	18-23	2.217018	3.209698	0.993
		24-29	5.538434	1.439493	0.014**
		30-35	4.088284	1.392365	0.131
		36-41	2.650464	1.362808	0.582
		42-47	1.851684	1.784462	0.949

p<0,05

3.3.3.5 Eğitim seviyelerine göre örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi

Çalışanların eğitim seviyeleri analiz edilirken sonuçların daha sağlıklı olması açısından ilköğretim mezunları analize dahil edilmemiştir. Yalnızca bir kişinin ilköğretim mezunu olması bazı izleme testlerinin (Sheffe, Tukey gibi) yapılmasına engel olmaktadır. Anova tablosuna bakıldığında çalışanların eğitim seviyesi ile duygusal bağlılıkları ve devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (p<0,05).

Ancak Sheffe tablosu incelendiğinde bu anlamlılığın yalnızca devam bağlılığı açısından varlığı tespit edilmiştir. Devam bağlılığı açısından ortaya çıkan bu anlamlı farklılık ise lise mezunları ile üniversite ve lisansüstü eğitim mezunları arasında görülmektedir. Lise mezunu çalışanların devam bağlılığı üniversite ve lisansüstü eğitimlerden mezun olan çalışanlardan yüksektir. Bu durum lisans ve lisansüstü eğitim seviyelerindeki çalışanların iş bulabilme konusunda kendilerine duydukları güven ile ilişkilendirilebilir. Üniversite mezunu çalışanların akademik ve teknik bilgilerine olan güvenleri bu çalışanların maddi unsurlardan çok işten tatmin gibi daha duygusal

faktörlere önem vermelerine neden olabilmektedir. Bu durum da devam bağlılıkların daha düşük olması ile doğrudan ilişkilendirilebilir.

Tablo 3.30: Eğitim ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki (One-way Anova)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	Between Groups	287.460	3	95.8201	3.469	0,017*
	Within Groups	4944.703	179	27.6240		
	Total	5232.163	182			
Devam Bağlılığı	Between Groups	325.958	3	108.6526	8.478	0,000*
	Within Groups	2293.923	179	12.8152		
	Total	2619.881	182			
Normatif Bağlılık	Between Groups	58.912	3	19.6373	2.165	0,094
	Within Groups	1614.567	179	9.0706		
	Total	1673.478	182			

p<0,05

Tablo 3.31: Eğitim Seviyesine Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Sheffe Testi)

	(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Devam Bağlılığı	Lise	Yüksekokul	1.05829	1.05829	0.075
		Üniversite	0.69955	0.69955	0.000**
		Yüksek Lisans-Doktora	0.91694	0.91694	0.005**
	Yüksekokul	Lise	1.05829	1.05829	0.075
		Üniversite	0.93651	0.93651	0.922
		Yüksek Lisans-Doktora	1.10837	1.10837	0.972
	Üniversite	Lise	0.69955	0.69955	0.000**
		Yüksekokul	0.93651	0.93651	0.922
		Yüksek Lisans-Doktora	0.77321	0,82236	0.999
	Yüksek Lisans-Doktora	Lise	0.91694	0,97522	0.005**
		Yüksekokul	1.10837	1,17881	0.972
		Üniversite	0.77321	0,82236	0.999
		Üniversite	1.05829	0,44810	0.075

p<0,05

3.3.3.6 Çalışma süresine göre örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi

Anova testi sonucuna göre yalnızca duygusal bağlılık ile anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç Sheffe testi ile de doğrulanmıştır. 1-5 yıl arası çalışanlar ile 20 yıl ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı ve negatif yönlü bir farklılık vardır. Yani; 1-5 yıl

arası çalışanların 20 yıl ve üzeri çalışanlara göre duygusal bağlılıkları anlamlı derecede azdır. Buna göre çalışma süresi arttıkça çalışanların duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Çalışanlar kendilerini çalıştıkları kurumlar ile daha fazla özdeşleşir ve benimser. İşe yani başlayan çalışanlarda bu bağlılığın düşük olması ise yeni bir ortama girme, uyum süreci gibi nedenler göz önüne alındığında oldukça anlamlıdır. Sonuçlara ilişkin dağılım Tablo 3.32’de verilmiştir.

Tablo 3.32: Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (One-way Anova)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	Between Groups	401.940	4	100.485	3.753	0,006*
	Within Groups	4685.053	175	26.772		
	Total	5086.992	179			
Devam Bağlılığı	Between Groups	61.993	4	15.498	1.084	0.366
	Within Groups	2501.880	175	14.296		
	Total	2563.873	179			
Normatif Bağlılık	Between Groups	48.534	4	12.133	1.334	0.259
	Within Groups	1582.850	175	9.097		
	Total	1631.384	179			

p<0,05

Tablo 3.33: Çalışma Süresine Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Sheffe Testi)

	(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Duygusal Bağlılık	1-5	6-10	-1,25278	1,25321	0,909
		11-15	-1,1741	1,472943	0,959
		16-20	-2,79586	1,627507	0,567
		20+	-5,48656	1,472943	0,009*
	6-10	1-5	1,252777	1,25321	0,909
		11-15	0,078679	1,50874	1,000
		16-20	-1,54308	1,659975	0,929
		20+	-4,23379	1,50874	0,101
	11-15	1-5	1,174099	1,472943	0,959
		6-10	-0,07868	1,50874	1,000
		16-20	-1,62176	1,83154	0,940
		20+	-4,31246	1,695677	0,172
	16-20	1-5	2,795861	1,627507	0,567
		6-10	1,543083	1,659975	0,929
		11-15	1,621762	1,83154	0,940
		20+	-2,6907	1,83154	0,707
	20+	1-5	5,486563	1,472943	0,009*
		6-10	4,233786	1,50874	0,101
		11-15	4,312464	1,695677	0,172
		16-20	2,690702	1,83154	0,707

p<0,05

3.3.3.7 Çalışanların işletmelerde aldıkları görevlere göre örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi

Anova tablosu incelendiğinde duygusal bağlılık ve devam bağlılığı açısından anlamlı sonuçların olduğu görülmektedir. Ancak bir adım ileriye gidip Sheffe testi incelendiğinde bu anlamlılığın yalnızca devam bağlılığı açısından var olduğu görülmektedir. Analize göre memurların devam bağlılıkları ile, şef ve diğer çalışanların

devam bağılıkları arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir ($p < 0,05$). Sonuçlara ilişkin dağılım; Tablo 3.34 ile Tablo 3.35'te yer almaktadır.

Tablo 3.34: İşletmelerdeki Görevler ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (One-way Anova)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	Between Groups	382.246	6	63.708	2.280	0.038**
	Within Groups	4889.392	175	27.939		
	Total	5271.638	181			
Devam Bağlılığı	Between Groups	290.2807	6	48.380	3.709	0.002**
	Within Groups	2282.676	175	13.044		
	Total	2572.957	181			
Normatif Bağlılık	Between Groups	96.19022	6	16.032	1.739	0.115
	Within Groups	1603.946	175	9.218	2.280	
	Total	1700.136	181			

$p < 0,05$

Tablo 3.35: İşletmedeki Görevlere Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Sheffe Testi)

	(I) İşletmedeki Görevi	(J) İşletmedeki Görevi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Devam Bağlılığı	Yönetici	Yönetici Yardımcısı	0.203	1.342	1.000
		Teknisyen	-1.046	1.590	0.999
		Şef	0.236	0.924	1.000
		Memur	-2.797	0.794	0.059
		İşçi	-0.423	1.408	1.000
		Diğer	0.134	0.787	1.000
	Yönetici Yardımcısı	Yönetici	-0.203	1.342	1.000
		Teknisyen	-1.249	1.903	0.999
		Şef	0.033	1.397	1.000
		Memur	-3.000	1.314	0.519
		İşçi	-0.627	1.755	1.000
		Diğer	-0.070	1.310	1.000
	Teknisyen	Yönetici	1.046	1.590	0.999
		Yönetici Yardımcısı	1.249	1.903	0.999
		Şef	1.282	1.636	0.996
		Memur	-1.751	1.566	0.974
		İşçi	0.623	1.951	1.000
		Diğer	1.180	1.562	0.997
	Şef	Yönetici	-0.236	0.924	1.000
		Yönetici Yardımcısı	-0.033	1.397	1.000
		Teknisyen	-1.282	1.636	0.996

		Memur	-3.033	0.883	0.073
		İşçi	-0.659	1.460	1.000
		Diğer	-0.102	0.876	1.000
	Memur	Yönetici	2.797	0.794	0.059
		Yönetici Yardımcısı	3.000	1.314	0.519
		Teknisyen	1.751	1.566	0.974
		Şef	3.033	0.883	0.073
		İşçi	2.374	1.381	0.814
		Diğer	2.931	0.737	0.018**
	İşçi	Yönetici	0.423	1.408	1.000
		Yönetici Yardımcısı	0.627	1.755	1.000
		Teknisyen	-0.623	1.951	1.000
		Şef	0.659	1.460	1.000
		Memur	-2.374	1.381	0.814
		Diğer	0.557	1.377	1.000
	Diğer	Yönetici	-0.134	0.787	1.000
		Yönetici Yardımcısı	0.070	1.310	1.000
		Teknisyen	-1.180	1.562	0.997
		Şef	0.102	0.876	1.000
		Memur	-2.931	0.737	0.018**
		İşçi	-0.557	1.377	1.000

p<0,05

3.4 Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasında Korelasyon Analizi

Psikolojik sermaye faktörleri ile örgütsel bağlılık faktörlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve faktörlerin kendi aralarındaki ilişkilerini görmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizinde bağıntı için kullanılan sembol “r” olup bu değer +1 ile -1 arasında olabilir. Eğer aralarında ilişki aranan değer aynı anda artıyor ya da azalıyor ise r değeri artı yönde, biri artarken diğeri azalıyor ise r değeri eksi yönde olacaktır. Bu değerlerin +/-1’e yakın olmaları değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Akbulut, 2010).

Bu bilgiler ışığında; psikolojik sermaye faktörleri açısından bakıldığında öz yeterlilik, umut ve optimizm faktörlerinin birbirleri arasındaki ilişkiler oldukça güçlü bir düzeydeyken, bu faktörlerin optimizm faktörü ile olan ilişkileri orta düzeyde seyretmektedir. Korelasyon katsayıları ,477 ile ,727 arasında değişkenlik göstermektedir. ($p < 0,01$)

Örgütsel bağlılık faktörlerinin birbirleri olan ilişkileri incelendiğinde ise; duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü ve düşük düzeyli bir ilişki görülürken, normatif bağlılık ile orta düzeyli ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = -,208$, $r = ,576$; $p > 0,01$). Buna karşılık devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Faktörler arası ilişkiler göz önüne alındığında; duygusal bağlılık ile bütün psikolojik sermaye faktörleri arasında orta düzeyli ve pozitif yönlü bir ilişki görülürken ($r = ,528$, $r = ,639$, $r = ,507$, $r = ,468$; $p < 0,01$); benzer şekilde normatif bağlılık ile bütün psikolojik sermaye bileşenleri arasında orta düzeyli bir ilişki olduğu görülmektedir. Devam bağlılığı açısından bakıldığında ise yalnızca öz yeterlilik faktörü ile oldukça zayıf ve negatif yönlü bir ilişki olduğu ($r = -,147$; $p < 0,01$) görülmektedir.

Tablo 3.36:Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasında Korelasyon Analizi

		Özyeterlilik	Umut	Dayanıklılık	Optimizm	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Özyeterlilik	Pearson Correlation	1						
Umut	Pearson Correlation	.727(**)	1					
Dayanıklılık	Pearson Correlation	.743(**)	.683(**)	1				
Optimizm	Pearson Correlation	.477(**)	.526(**)	.523(**)	1			
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	.528(**)	.639(**)	.507(**)	.468(**)	1		
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	-.147(*)	-0.043	-0.068	-0.007	-.208(**)	1	
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	.400(**)	.488(**)	.470(**)	.336(**)	.576(**)	-0.017	1
	N	186	186	186	186	186	186	186
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

3.5 Psikolojik Sermaye Faktörleri ile Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

Bu bölümde pozitif örgütsel davranışın örgütsel bağlılık üzerine etkileri incelenecektir. Bu amaçla regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucu psikolojik sermaye faktörlerinin örgütsel bağlılık faktörlerinden duygusal bağlılık ve normatif bağlılık açısından anlamlı etkileri olduğu görülürken; devam bağlılığı açısından anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür.

3.5.1 Psikolojik sermaye faktörlerinin duygusal bağlılık faktörü üzerindeki etkisi

Psikolojik sermaye faktörlerinin duygusal bağlılık faktörü arasında kurduğumuz modele ilişkin regresyon analizi yapılmıştır. Modele ilişkin ANOVA tablosunda modelin geçerliliğine bakılmış olup p değeri 0,000 ($p < 0,05$) olduğundan modelin geçerli olduğu ortaya konmuştur

Analiz sonuçlarına göre umut ve dayanıklılık faktörlerinin p değerleri 0,05'ten küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı oldukları tespit edilmiş ve modele girmişlerdir. Bütün bu faktörlerin modeli açıklama yüzdesi ise % 43'lük bir orandır.

Analiz sonuçlarını biraz daha ayrıntılı incelersek; umut ve optimizm faktörlerinin duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği, öz yeterlilik ve dayanıklılık faktörlerinin ise duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Bu analizlere göre geliştirilecek model ise aşağıdaki gibidir.

$$\text{Duygusal Bağlılık} = 1,110 + (\text{Umut} * 0,741) + (\text{Optimizm} * 0,333)$$

Model üzerinden gidildiğinde ise duygusal bağlılık faktörüne en büyük katkıyı umut faktörünün yaptığı görülmektedir. Psikolojik sermaye faktörlerinden yalnızca iki tanesinin duygusal bağlılık faktörü üzerinde etkisinin olması sonucu H1 hipotezimiz kısmen kabul edilmiştir.

(H1:Psikolojik sermaye bileşenlerinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır)

Tablo 3.37: Psikolojik Sermaye Faktörleri İle Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2323.296	4	580.824	35.284	0.000*
	Residual	2979.490	181	16.461		
	Total	5302.786	185			
Bağımsız Değişkenler: Öz yeterlilik, Umut, Dayanıklılık, Optimizm						
Bağımlı Değişken: DUYGUSAL BAĞLILIK						

Tablo 3.38: Psikolojik Sermaye Faktörleri İle Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Model	R^2	Adjusted R^2	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
			B	Std. Error	Beta			B
1	0,438	0,426	(Constant)	1.110	2.323		0.478	0.633
			Öz yeterlilik	0.093	0.112	0.077	0.828	0.409
			Umut	0.741	0.140	0.465	5.300	0.000**
			Dayanıklılık	0.101	0.189	0.048	0.534	0.594
			Optimizm	0.333	0.139	0.162	2.388	0.018**
			Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık					

3.5.2 Psikolojik sermaye faktörlerinin devam bağlılığı faktörü üzerindeki etkisi

Psikolojik sermaye faktörleri ile duygusal bağlılık faktörü arasında kurduğumuz modele ilişkin regresyon analizi yapılmıştır. Modele ilişkin ANOVA tablosunda modelin geçerliliğine bakılmış olup p değeri 0,194 ($p > 0,05$) olduğundan modelin

geçerli olmadığı görülmüştür. Modelimiz geçerli çıkmadığı için H2 hipotemiz reddedilmiştir. (H2:Psikolojik sermaye bileşenleri devam bağlılığını etkilemektedir.)

Tablo 3.39: Psikolojik Sermaye Faktörleri İle Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
2	Regression	87.196	4	21.799	1.53622	0.194**
	Residual	2568.386	181	14.190		
	Total	2655.582	185			
Bağımsız Değişkenler: Öz yeterlilik, Umut, Optimizm, Dayanıklılık						
Dependent Variable: DEVAM BAĞLILIĞI						

Tablo 3.40: Psikolojik Sermaye Faktörleri İle Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Model				Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	R^2	Adjusted R^2		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
2	0,033	0,011	(Constant)	1.110	2.323		0.478	0.633
			Öz yeterlilik	0.093	0.112	0.077	0.828	0.409
			Umut	0.741	0.140	0.465	5.300	0.000
			Dayanıklılık	0.101	0.189	0.048	0.534	0.594
			Optimizm	0.333	0.139	0.162	2.388	0.018
			Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı					

3.5.3 Psikolojik Sermaye Faktörlerinin Normatif Bağlılık Faktörü Üzerindeki Etkisi

Psikolojik sermaye faktörlerinin ile normatif bağlılık faktörü arasında kurduğumuz modele ilişkin regresyon analizi yapılmıştır. Modele ilişkin ANOVA tablosunda da modelin geçerliliğine bakılmış olup çıkan p değerinin $p < 0,05$ olması nedeniyle modelin geçerli olduğu ortaya çıkmıştır.

Analiz sonuçlarını değerlendirdiğimizde psikolojik sermaye faktörlerinden umut ve dayanıklılık faktörlerinin bağımlı değişken olan normatif bağlılık faktörü üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Yalnızca iki faktörün normatif bağlılık üzerinde etkisi olmasından dolayı H3 hipotezimiz kısmen kabuledilmiştir. (H3:Psikolojik sermaye bileşenlerinin normatif bağlılık etkisi vardır). Analiz sonuca ilişkin dağılım aşağıda Tablo 3.41 ve Tablo 3.42’de verilmektedir.

Bu sonuçlar doğrultusunda ortaya çıkan model;

$$\text{Normatif Bağlılık} = 1,827 + (\text{Umut} * 0,288) + (\text{Dayanıklılık} * 0,312) \text{ dir}$$

Tablo 3.41: Psikolojik Sermaye Faktörleri İle Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
3	Regression	472.321	4	118.080	17.237	0.000*
	Residual	1233.089	180	6.850		
	Total	1705.410	184			

Bağımsız Değişkenler: Öz yeterlilik, Umut, Optimizm, Dayanıklılık
Dependent Variable: NORMATİF BAĞLILIK

Tablo 3.42: Psikolojik Sermaye Faktörleri İle Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Model				Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	R²	Adjusted R²						
3	0,277	0,261	Constant	1.827	1.513		1.208	0.229
			Öz yeterlilik	-0.035	0.072	-0.051	-0.486	0.627
			Umut	0.288	0.090	0.317	3.196	0.002*
			Dayanıklılık	0.312	0.122	0.260	2.551	0.012*
			Optimizm	0.073	0.091	0.062	0.802	0.424
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık								

4. Sonuç

Günümüz rekabet koşullarının sertleşmesi sonucu işletmeler sahip oldukları kaynakları daha verimli kullanmak zorunda kalmışlardır. En önemli kaynağı insan olan bu işletmeler insan gücünü elde tutmak için yeni arayışlar içine girmiştir. Örgütsel bağlılık; insan kaynağını elinde tutmayı amaçlayan işletmeler açısından çok önemli bir faktördür.

Verimli ve üretken çalışanları hedefleyen işletmeler açısından önemli olmaya başlayan bir diğer yaklaşım ise pozitif örgütsel davranış yaklaşımıdır. Bu yaklaşım ile daha mutlu ve daha üretken çalışan varsayımından yola çıkarak, işletmeler çalışanlarının sahip oldukları psikolojik sermayelerini (öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve optimizm) artırarak daha verimli olmalarını hedeflemektedirler.

Bu çalışma ile iki önemli kavramın birbirleri arasındaki ilişkileri ve pozitif örgütsel davranışın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Eskişehir havacılık sektöründe bir araştırma yapılarak sonuçlar değerlendirilmiştir.

Araştırmanın ilk kısmında demografik özellikler incelenmiş ve bunların dağılımları verilmiştir. Daha sonra psikolojik sermaye ile ilgili analizler yapılmış ve bu faktörlerde demografik değişkenler açısından farklılıkların olup olmadığı incelenmiştir. Bir sonraki bölümde ise örgütsel bağlılık ile ilgili temel analizler yapılmış ve demografik değişkenler açısından faktörler arası farklılıkların olup olmadığına bakılmıştır. Son bölümde ise pozitif örgütsel davranışın örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenerek hipotezler test edilmiştir.

Araştırma 186 çalışan üzerinde yapılmıştır. Çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımı ise şu şekildedir:

- %59,7'si TEİ çalışanı, % 40,3'ü Sarp havacılık çalışanıdır
- % 23'ü kadın, %77'si erkektir
- Çalışanların %31,7'si 36-41 yaş arası çalışanlardan %26,9'u ise 30-35 yaş arası çalışanlardan oluşmaktadır.
- %69,9'u evli, %29'u ise bekadır.
- %55,9'u üniversite mezunu iken, % 18,8'i lise ve %15,6'sı lisansüstü programlardan mezundur.

- %29,6'lık bir oranla 1-5 yıl arası çalışanlar ilk sırayken onu sırası ile 6-10 yıl arası çalışanlar ve 11-15 yıl arası ile 20 yıl ve üzeri çalışanlar takip etmektedir.
- Çalışanların %26,3'ü kendilerini belirlenen iş tanımlarına dahil edememişken, %25,3'ü memur, %19,9'u yöneticidir.

Psikolojik sermaye ölçeğine yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu literatürle uyum gösteren dört faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Ancak güvenilirlik analizi sırasında ölçeğin güvenilirliğini düşüren 13, 16, 20 ve 23. maddeler ölçek dışı bırakılmıştır.

Demografik değişkenler açısından psikolojik sermaye faktörleri arasında farklılıkların olup olmadığını incelemek için bağımsız örneklem için t- testi ve one-way anova testleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışanların yalnızca medeni durumları, çalışma süreleri, eğitim durumları ve yaşları ile psikolojik sermaye değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Psikolojik sermaye faktörlerinin demografik değişkenler arasında anlamlı sonuçların çıkmaması bu ölçeğin yeni olması ve bizim kültürümüze çok uygun olmamasından kaynaklanıyor olabilir. Ölçeğe yeni boyutlar eklemek ya da var olan bazı boyutların daha anlamlı olmasını sağlamak daha anlamlı sonuçlar elde etmek açısından gerekli olabilir. Ancak, elimizdeki veriler doğrultusunda bir değerlendirme yapmak gerekirse;

Medeni durumlara göre psikolojik sermaye faktörleri arasındaki farklılık değerlendirildiğinde; evli çalışanların bekar çalışanlara göre öz yeterlilikleri ve dayanıklılık seviyeleri daha yüksektir. Bu durum örneklem seçiminden kaynaklanıyor olabilir. Çünkü, örneklem eğitim seviyeleri yüksek ve üst düzey çalışanlardan oluşmaktadır. Bu bireylerin kendilerine duydukları yüksek güvenlerinden dolayı öz yeterlilik seviyeleri yüksek olabilir. Evli çalışanların dayanıklılık seviyelerinin daha yüksek olması ise aynı zamanda ailelerinin sorumluluklarını da taşıyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bu çalışanların olumlu veya olumsuz olaylar karşısında yeniden toparlanmaları ve geleceğe bakmaları; ailelerinin mutluluğu açısından da önemli bir zorunluluk yaratabilir.

Çalışma süreleri açısından psikolojik sermaye faktörleri değerlendirildiğinde; yine öz yeterlilik ve dayanıklılık faktörlerinin 15-5 yıl arası çalışanlar ile 16-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri çalışanlar açısından farklılıkları olduğu görülmektedir. Bu sonuç göre daha uzun süre aynı işletmede bulunan çalışanların öz yeterlilik seviyeleri daha yüksektir. Bu sonuç oldukça anlamlıdır. Çünkü bireyler elde ettikleri deneyimler sonucu çalıştıkları alanlarda kendilerine daha fazla güven duyabilecektir. Duyulan bu güven doğrultusunda da bu çalışanların daha dayanıklı olduğunu söylemek mümkün olabilir.. Kendilerine duydukları güven ile daha çabuk toparlanarak gelecekteki yaşantılarına devam etmek için daha çabuk toparlanabilirler. Zaman geçtikçe ve yapılan işlerdeki deneyim arttıkça insanların dayanıklılık seviyeleri de artabilir

Eğitim durumları ile psikolojik sermaye faktörleri değerlendirildiğinde lise mezunu çalışanların üniversite mezunu çalışanlara göre daha umutlu olduğu görülmektedir. Umut faktörü değerlendirilirken; çalışanların hedeflerinin olması, bu hedeflere ulaşmak için gerekli çabayı göstermeleri ve yeni çözüm yolları bulmaları gibi üç önemli faktör göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle lise mezunu çalışanlar buldukları kurumlarda daha kalıcı olabilmek için üniversite mezunu çalışanlara göre daha fazla çaba gösteriyor olabilirler. Bu nedenle de belirlenen hedeflere ulaşma konusunda yeni yollar bulma eğiliminde olabilirler.

Benzer şekilde 30-35 yaş arası çalışanların 36-41 yaş arası çalışanlara göre umut seviyelerinde anlamlı bir farklılık vardır. Bu çalışanlar 36-41 yaş arası çalışanlara göre daha umutludurlar. Yaş ilerledikçe yapılan işler için verilen çaba da azalma eğilimi gösterebilir. Bu nedenle ilerleyen yaşlardaki çalışanların umut seviyeleri gençlere göre daha düşüktür.

Örgütsel bağlılık ölçeğine yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu Allen ve Meyer'in geliştirdiği üç faktörlü yapıya uygun bir yapı ortaya çıkmıştır. Ancak, güvenilirlik analizi sırasında güvenilirliği düşüren 13. ve 15. maddeler ölçekten çıkarılırken, doğrulayıcı faktör analizi sırasında da 8. ve 11. maddeler ölçek dışı bırakılmıştır.

Örgütsel bağlılık faktörlerinin demografik değişkenler açısından farklılıkları değerlendirildiğinde; bütün değişkenler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu farklılıklar çoğunlukla duygusal bağlılık ve devam bağlılıkları

açısından ortaya çıkarken normatif bağlılık ile demografik değişkenler arasında yalnızca cinsiyetler ve medeni durumlar açısından bir farklılık görülmektedir. Bu farklılıklara kısaca değinmek gerekirse;

TEİ çalışanlarının devam bağlılığı Sarp Havacılıkta çalışanların devam bağlılığına göre daha düşüktür. Bu durum TEİ çalışanlarının işten ayrılma alternatiflerini değerlendirirken maddi unsurları çok fazla göz önünde bulundurmadığına bir kanıt olabilir. Çünkü TEİ çalışanları Sarp Havacılık çalışanlarına göre bir sonraki kariyer basamaklarında genellikle daha iyi yerlerde iş bulma imkanına sahip çalışanlardır.

Erkek çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları kadın çalışanlara göre daha yüksektir. Bu durum örneklemin erkek yoğun bir örneklem olmasından kaynaklanıyor olabilir. İşletmelerin çoğunlukla teknoloji yoğun işletmeler olması sonucu erkek çalışanların çoğunlukta olması kaçınılmazdır.

Medeni durumlar değerlendirildiğinde evli çalışanların duygusal bağlılıkları, devam bağlılıkları ve normatif bağlılıkları daha yüksektir. Evli olmanın getirdiği sorumluluk ile birlikte çalışanlar işten ayrılma kararı verirken bütün alternatifleri (duygusal nedenler, maddi nedenler ve normlar) değerlendirmek zorunda kalabilirler.

Örgütsel bağlılık değerlendirilmeleri yapılırken yalnızca 48 yaş ve üzeri çalışanlar ile 24-29 yaş arası çalışanlar arasında duygusal bağlılık faktörü açısından bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre yaş ilerledikçe duygusal bağlılık da artar diyebiliriz. Çünkü belirli bir yaşın üzerindeki çalışanlar örgütte kalma kararı verirken çoğunlukla duygusal tatmin faktörlerini göz önünde bulundurlar. Maddi unsurlardan çok iş yerindeki arkadaşlık ilişkileri, işten duyulan tatmin, orda bulunmanın verdiği mutluluk önemlidir.

Lise mezunu çalışanların devam bağlılığı lisans ve lisansüstü mezunlara göre daha yüksektir. Üniversite ve dengi okullardan mezun olan çalışanlar sahip oldukları teknik bilgiler ve kendilerine duydukları güven doğrultusunda çalıştıkları iş yerinde bulunma konusunda maddi unsurlar göz önünde bulundurmazlar. Çünkü bu bireylerin kariyer imkanları lise mezunu çalışanlara göre daha iyidir.

Çalışma süreleri ile bağlılık faktörleri değerlendirildiğinde, 20 yıl ve üzeri çalışanların 1-5 yıl arası çalışanlara göre duygusal bağlılıkların daha yüksek olduğu

tespit edilmiştir. Bu durum yaş faktörü ile benzer özellikler göstermektedir. Uzun süre aynı yerde çalışan bireyler kendilerini duygusal olarak örgütlerine daha fazla bağlı hissedeceklerdir. Bu bireyler örgütleri ile kendilerini daha fazla özdeşleştirebilirler.

Örneklemeden elde edilen verilerle yapılan bu analizler sonucu psikolojik sermaye faktörleri ile demografik değişkenler arasında çok fazla anlamlı sonuçlar ortaya çıkmazken; örgütsel bağlılık faktörleri arasında daha anlamlı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir.

Bağımsız değişken olan psikolojik sermayenin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ise duygusal bağlılık ve normatif bağlılıklar açısından anlamlı sonuçlar elde edilirken, devam bağlılığı açısından kurulan modelin geçerli olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre;

H1:Psikolojik sermaye bileşenlerinin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır

(Kısmen kabul edildi)

H2: Psikolojik sermaye bileşenlerinin devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır

(Reddedildi)

H3: Psikolojik sermaye bileşenlerinin normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır

(Kısmen kabul edildi)

Bu sonuçlara göre umut ve optimizm faktörleri duygusal bağlılığı etkilerken; umut ve dayanıklılık faktörleri ise normatif bağlılığı etkilemektedir. Bütün modellerde etkilerin yönü pozitiftir. Yani bağımsız değişkenlerde (umut, dayanıklılık ve optimizm) ortaya çıkacak her artış duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı da arttıracaktır.

Bu sonuçlar açısından bir değerlendirme yapmak gerekirse; hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşma konusunda başarılı olan (umutlu) bireyler ile içinde buldukları durumlara pozitif yüklemeler yapabilen (optimist) bireylerin duygusal bağlılıkları da yüksektir. Hedeflerine ulaşabilecekleri ortamlarda bulunan çalışanlar orada kalma konusunda herhangi bir baskı hissetmeksizin orada bulunmaya devam edebilirler. İçinde buldukları durumlara olumlu yüklemeler yapabilen çalışanlar da kendilerini örgütlerine duygusal olarak bağlı hissedebilirler. Bu kişiler içinde bulunulan olumsuz

durumların geçici olduğunu, kendilerinden kaynaklanmadığını kabul ettikleri için örgüt içinde yer alan bu durumları dışsallaştırmak suretiyle görmezden gelebilir. Böylece o örgüt içinde bulunma nedenlerini maddi unsurlar ya da normlardan ayırıştırarak, duygusal nedenlere dayandırabilirler.

Yine hedefleri belirli ve bu hedeflere ulaşma konusunda yeterli çabayı gösteren (umutlu) çalışanlar ile içinde buldukları ortamlardan kolayca sıyrılarak geleceğe yönelebilen (dayanıklı) bireylerin normatif bağlılıkları da yüksek olacaktır. Çalışanlarını belirledikleri hedeflerine ulaştırabilecek norm ve değerlere sahip işletmeler çalışanların işletmeden ayrılma eğilimlerini azaltabilirler. Çalışanlarına gerekli eğitim ve desteği vermek, kariyer planlarını takip etmek, performanslarını doğru değerlendirmek gibi pek çok yolla bu ortamlar sağlanabilir. Bu çabalar aynı zamanda bireylerin daha dayanıklı olmalarını da sağlayabilir. Bu değer ve normlar sayesinde güçlü ve dayanıklı olduğunun farkına varabilen çalışanlar, örgütlerine karşı bir sorumluluk besleyecektir. Aynı zamanda bu çalışanlar içim örgütten ayrılmak kolay olmayacaktır.

Sonuç olarak; seçtiğimiz örneklem doğrultusunda psikolojik sermaye bileşenlerinin örgütsel bağlılığı kısmen etkilediği söylenebilir. Her bir faktör açısından ayrı ayrı değerlendirme yapmak gerekirse; umut ve optimizm faktörü duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilerken; umut ve dayanıklılık faktörü ise normatif bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışma yapılırken hedefimiz çok daha anlamlı sonuçlar bulmaktır. Ancak örneklem seçimi ve araştırmanın yalnızca iki işletme üzerinde ve yalnızca Eskişehir ilinde yapılması bu sonuçları ortaya çıkardı. Bu nedenle ortaya çıkan sonuçlar örneklem de göz önünde bulundurularak değerlendirilmeli ve genelleme yapılırken bu durumlar göz önünde bulundurulmalıdır.

Çalışmanın daha verimli sonuçlar vermesi açısından daha büyük bir örneklem seçimi; farklı sektörlerin çalışmaya dahil edilmesi ve hatta farklı illerden toplanacak veriler büyük önem taşımaktadır.

Bu noktada ilave etmemiz gerek önemli bir faktör de örgütlerin farklı kültürleri olabileceğidir. Her ne kadar benzer sektörlerde olsalar da şirketlerin yönetim şekillerinden, çalışma koşullarına hatta üretim biçimlerine göre var olan farklılıkları, çalışanların tutum ve davranışları, kişilikleri bu çalışmayı farklı yönlerle götürmekte ve farklı

analizler yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle bütün örgütsel davranış çalışmalarında olduğu gibi nicel faktörler kadar nitel faktörlerin de göz önünde bulundurulması, sadece bu çalışma için değil diğer bütün çalışmalar içinde çok önemli bir olgudur.

Ek-1 Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı'nda yürütülen yüksek lisans tezinin araştırma süreci için yapılmaktadır. Anketin amacı Pozitif Örgütsel Davranış bileşenlerinin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırmanın başarıya ulaşması ve sonuçların güvenilir olması her soruyu içtenlikle cevaplamanıza bağlıdır.

Lütfen sorulara cevap vermeden önce soruları dikkatlice okuyunuz.

Sorulara vereceğiniz cevaplar gizli tutulacak ve bu doğrultuda incelenecektir.

Bize zaman ayırdığınız ve şimdiden sağladığınız katkılar için teşekkür ederiz.

Hazırlayan: Arş. Gör. Saniye SEÇGİN

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Enver ÖZKALP

1. Bölüm: Demografik Sorular

Cinsiyet: Kadın () Erkek ()

Yaş: 18-23 () 24-29 () 30-35 () 36-41 () 42-47 () 48 + ()

Medeni Durum: Evli () Bekar () Dul ()

Eğitim durumunuz: İlköğretim () Lise () Yüksekokul () Üniversite () Y. Lisans-Doktora ()

Çalışma süresi (Yıl): 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 20+ ()

Kurumdaki göreviniz: Yönetici () Yönetici Yardımcısı () Teknisyen ()

Şef () Memur () İşçi () Diğer ()

1. Bölüm: Psikolojik Sermaye Ölçeği

Açıklama: Lütfen aşağıda belirtilen ifadelerin size ne ölçüde uygun olduğunu belirtiniz.	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kısmen	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle	Katılıyorum
	1	2	3	4	5	6	7	1	2
1. Uzun dönemli bir soruna çözüm bulabilmek için analiz yaparken kendime güvenirim	1	2	3	4	5	6	7	1	2
2. Üst yönetimle veya amirlerimle yaptığım toplantılarda işimle (uzmanlık alanımla) ilgili konularda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6	7	1	2
3. Çalıştığım kurumun stratejisi ve amaçları hakkındaki fikir tartışmalarına katkı sağlarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6	7	1	2
4. Çalışma alanımla ilgili hedef ve amaçların belirlenmesine yardım ederken kendime güvenirim	1	2	3	4	5	6	7	1	2
5. Kurum dışında temas kurduğum insanlarla (müşteriler, tedarikçiler gibi) çeşitli sorunları tartışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6	7	1	2
6. Çalışma arkadaşlarıma bilgi aktarırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6	7	1	2
7. Kendimi işler arasında sıkışmış bir halde bulursam, bu karışıklıktan kurtulmanın pek çok yolu olduğunu bilirim.	1	2	3	4	5	6	7	1	2
8. İşimle ilgili amaçlarımı şu anda enerjik olarak takip edebiliyorum	1	2	3	4	5	6	7	1	2
9. Bir problemin pek çok çözüm yolu olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5	6	7	1	2
10. Şu anda kendimi işimle ilgili oldukça başarılı görüyorum.	1	2	3	4	5	6	7	1	2
11. Şu anda yaptığım işle ilgili amaçlarıma ulaşabilmenin pek çok yolunu bulabilirim.	1	2	3	4	5	6	7	1	2
12. İşimle ilgili koymuş olduğum amaçlarımı şu ana kadar gerçekleştirdiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7	1	2
13. İşimle ilgili bir engelle karşılaştığımda, bundan kurtulmak konusunda sorunlar yaşarım.	1	2	3	4	5	6	7	1	2
14. İşimle ilgili ortaya çıkan güçlüklerle genellikle öyle ya da böyle başa çıkabilirim	1	2	3	4	5	6	7	1	2
15. Mecbur kalırsam işimde “kendi başıma” da çalışabilirim.	1	2	3	4	5	6	7	1	2
16. İş yerinde bana sıkıntı veren şeylerden uzak durmaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7	1	2
17. Daha önceden edindiğim tecrübeler sayesinde iş yerimdeki zorlukların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5	6	7	1	2
18. İşimde pek çok şeyin üstesinden sırasıyla gelebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7	1	2
19. İşimle ilgili konular bana belirsiz ve karmaşık geldiğinde, genellikle en iyisini yapacağımı ümit ederim.	1	2	3	4	5	6	7	1	2

20. İşimle ilgili bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa ters gideceğini düşünürüm.	1	2	3	4	5	6	7
21. İşimle ilgili bardağın hep dolu tarafını görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7
22. İşim söz konusu olduğunda gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.	1	2	3	4	5	6	7
23. İşimle ilgili hiçbir şeyin istediğim şekilde gitmediğini düşünürüm.	1	2	3	4	5	6	7
24. İşime her zaman "her zorluğun sonunda bir hayır vardır" diye yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5	6	7

2.

3. Bölüm: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Açıklama: Lütfen aşağıda belirtilen ifadelerin size ne ölçüde uygun olduğunu belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Çalışmakta olduğum kurumda zaman geçirmek beni çok mutlu eder	1	2	3	4	5	6	7
2- Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum	1	2	3	4	5	6	7
3- Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum	1	2	3	4	5	6	7
4- Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum	1	2	3	4	5	6	7
5- Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
6. Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	1	2	3	4	5	6	7
7. Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
8. İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.	1	2	3	4	5	6	7
9. Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım alt üst olur	1	2	3	4	5	6	7
10. Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum	1	2	3	4	5	6	7
11. Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
12. Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka bir iş bulma imkanımın sınırlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum	1	2	3	4	5	6	7
14. Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
15. Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi güçlü hissederim.	1	2	3	4	5	6	7
16. Çalıştığım kurumun sadakat gösterilecek bir kurum olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7

17. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.	1	2	3	4	5	6	7
18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5	6	7

Kaynakça

- Allen, N., & Meyer, J. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects. *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- Allen, N., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Avey, J.B., Jaime L. P., Bradley J. W. (2006). The implications of positive psychological capital on employee. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13: 42.
- 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.
- Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F., Mhatre K.H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw-Hill.
- Ayanoğlu Şişman, F. (2007). ŐŐletmelerde yeniden yapılanma sŐreci ve bunun çalışanların iş tatmini ve rgŐte bağlılıkları Őzerindeki etkisi (Bir kamu kuruluşunda uygulama). Yayınlanmamış Doktora Tezi. Őstanbul: Marmara Őniversitesi Sosyal Bilimler EnstitŐsŐ
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde rgŐtsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Dağıtım.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. *Encyclopedia of human behavior* (Ed: V. Ramachaudran). New York: Academic Press. s. 71-81.

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bayrak Kök, S. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya: Sakarya niversitesi Yayınları.
- Bayram, L. (2006). Ynetimde yeni bir paradigma:Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59), 125-139.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 32.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making. *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Becker, T. E., Randal, D. M., & Riegel, C. D. (1995). The multidimensional view of commitment and theory of reasoned action: A comparative evaluation. *Journal of Management*, 21(4), 617-638.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma and human resilience. *American Psychologist*, 70, 20-28.
- Boylu, Y., Pelit, E., & Gçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri zerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Introduction:Contribution to the dicipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47, 731-739.

- Christopher , P., & Steen, T. A. (2002). Optimistic explanatory style. *Handbook of positive psychology* (Ed:C. R. Snyder, & S. J. Lopez). New York: Oxford University Press. s. 244-256.
- Çetin, F., Basım, H.N. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 79-94.
- Çöl, G. (2004). *Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi*. *İş, Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*.
<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004>
(Erişim tarihi: 28.06. 2013)
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. New York: Basicbooks.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlamlasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(29), 37-61.
- Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 176-191.

- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç bağıllık unsuru ekseninde örgütsel bağıllık. *Duğun Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Envick, B. R. (2005). Beyond humand and social capital: The importance of positive psychological capital for entrepreneurial success. *The Entrepreneurial Executive*, 10, 41-52
- Erkuş, A., Afacan Fındıklı, M. (2013) “Psikolojik sermayenin iş tatmini, performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Yayın Sürecinde
- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S., (2010), Örgütsel bağıllık. *Örgütsel davranışta güncel konular*. (Ed:N.D.E. Özler), Ekin Yayınevi, Bursa
- Fredrickson, B. L. (2002). Positive Emotions. *Handbook of Positive Psychology* (Ed:J. R. Snyder, & S. J. Lopez). New York : Oxford University Press. s. 120-134.
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist*, 91, 330-335.
- Froman, L. (2009). Positive psychology in the workplace. *Journal of Adult Development*, 59-69
- Gable, S., & Haidth, J. (2005). What (and why) is positive psychology. *Review of General Psychology*, 9(2), 103-109.
- Griffin, R. W., & Bateman, T. S. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. *International review of industrial and organizational psychology* (Ed:C. L. Cooper, & I. Robertson) New York: Wiley. s. 157-188.
- Gül, H. (2003). Davranışsal bağıllık yaklaşımı ve değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.

- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 2-14.
- Horne, J., & Orr, J. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24(4), 29-39.
- Kluemper, D. H., Little, L. M., & Timothy, D. (2009). State or trait: effect of state optimism on job-related outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 209-231.
- Larson, M. D. & Luthans, F. (2004). 'Beyond human and social capital: The additive value of psychological capital on employee attitudes'. Working paper, Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln
- Luthans, F. (1998). *Organizational behavior*. New York: Mc. Graw Hill.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The "point" of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291-307.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.

- Luthans, F., Youseff, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Maddux, J. (2002). Self-efficacy: The power of believing you can. *Handbook of positive psychology* (Ed: C. R. Snyder, & S. J. Lopez). New York: Oxford University Press. s. 74-88.
- Maier, S. F., & Seligman, M. E. (1976). Learned helplessness: Theory and evidence. *Journal of Experimental Psychology: General*, 105, 3-46.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience in development. *American Psychologist*, 56, 227-239.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience process in development. *American Psychologist*, 227-239.
- Masten, A. S., & Reed, M.-G. (2002). Resilience in development. (Ed: C. R. Snyder, & S. J. Lopez). *Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press. s. 74-88.
- Mathieu, J. E., & Zajec, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 62-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (1991). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Meyer, J. S. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52.
- Money, K., Hillenbrand, C., & Camara, N. (2008). Putting positive psychology to work in organisations. *Journal of General Management, 34*(2), 21-36.
- Morrow, P. J. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review, 8*, 486-500.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224-247.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492-499.
- Peterson, C. (2002). Future of optimism. *American Psychologist, 55*, 44-55.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strength and virtues: A handbook of classification*. New York: Oxford University Press.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *The Academy of Management Review, 12*(3), 460-471.
- Reivich, K., & Shatte', A. (2002). *The resilience factor: Seven essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. New York, NY: Broadway Books.
- Richardson, G. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology, 58*, 307-321.

- Samadov, S. (2006). İş doyumu ve örgütsel bağlılık: Özel sektörde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 68.
- Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism: Meaning, knowledge and warm fuzziness. *American Psychologist*, 56(3), 250-263.
- Seligman, M. E. (1998). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York: A division of Random House, Inc.
- Seligman, M. E. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free Press.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Şen, T. (2008). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin hızlı yemek sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 216-217.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. (2002). *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Snyder, C. R., Rand, K. L., & Sigmon, D. R. (2002). Hope theory: A member of the positive psychology family. *Handbook of positive psychology* (Ed:J. R. Snyder, & S. J. Lopez). New York: Oxford University Press. s. 257-276.

- Somuncu, F. (2008). Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları: özel bir hizmet işletmesinde araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance. *Academy of Management Journal*, 40, 1122 – 1149.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 1-16.
- Vickers, M. H., & Kouzmin, A. (2001). Resilience in organizational actors and rearticulating voice. *Public Management Review*, 3(1), 95-119.
- Wolin, S., & Wolin, S. *Project resilience*. <http://www.projectresilience.com> (Erişim tarihi: 13.05.2013)
- Wright , T. A., & Bonnet, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141-160.
- Yalçın, A., & İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.

Youseff, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism and resilience. *Journal of Management*, 774-800.