



T.C.
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE ÖZ LİDERLİK DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ**

Doktora Tezi

Burcu ALTINTAŞ

Danışman
Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM

ALANYA
2022

T.C.
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM
ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE ÖZ LİDERLİK DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ

Doktora Tezi

Burcu ALTINTAŞ
İşletme Anabilim Dalı
İşletme (Dr)

Danışman
Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM

ALANYA
2022

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Doktora tezi olarak sunduğum ‘Pozitif Psikolojik Sermayenin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Öz Liderlik Davranışının Aracı Rolü’ adlı çalışmamın özgün bir çalışma olduğunu, çalışmamın bütün aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara riayet ettiğimi, bu çalışma kapsamında elde edilmeyen bütün bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlere kaynakçada yer verdiğimi, bu çalışmanın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve “intihal içermediğini” beyan ederim.

Burcu Altıntaş

ÖNSÖZ

Doktora sürecim boyunca bilgisini ve desteğini benden esirgemeyen, çalışmamın bu hale gelmesinde büyük emeği olan başta kıymetli tez danışmanım Doç. Dr. Mustafa Yıldırım'a ve tez jüri üyesi kıymetli hocalarım Prof. Dr. Kemal Vatansever ve Dr. Öğr. Üyesi Ömer Emre Arslan' a çalışmama olan değerli katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Akademik hayata başladığım günden bugüne her aşamada bana yol gösteren, dostluğu, bilgisi ve tecrübesi ile hep yanımda olan değerli meslektaşım ve sevgili arkadaşım Dr. Öğr. Üyesi Canan Koçer Durmaz'a ve onun sevgili eşi Yemliha Durmaz'a çalışmama olan katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Akademik bilgisi ve sonsuz desteği ile yoluma ışık olan canım eşim Mustafa Altıntaş'a ve varlığı ile hayatıma anlam katan, sevgisi ile bana güç veren canım oğlum Alp Altıntaş'a çok teşekkür ederim.

ÖZET

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖZ LİDERLİK DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ

Burcu ALTINTAŞ

İşletme Anabilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,

Temmuz, 2022 (178 Sayfa)

Bu araştırmada, çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyi ve işe adanmışlıkları arasındaki ilişki ele alınmış olup, bu ilişkide öz liderliğin aracılık rolü olup olmadığı belirlenmeye çalışmış ve bu yönde bir model tasarlanmıştır. Bu çalışmanın amacı, akademisyenlerin pozitif psikolojik sermaye, işe adanmışlık ve öz liderlik düzeylerini tespit ederek, bu üç olgu arasındaki ilişki ağını ortaya çıkarmaktır. Veriler Antalya ilinde bulunan vakıf ve devlet üniversitelerinde, farklı birim ve unvanlarda görev yapmakta olan akademik personelden (n=628) toplanmıştır. Çalışmada veri toplamak amacıyla, Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen ‘Psikolojik Sermaye Ölçeği’, Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen “Utrecht İşe Adanma Ölçeği” ve Houghton ve Neck (2002) tarafından revize edilen, Türkçeye Tabak vd. (2013) tarafından uyarlanan ‘Öz Liderlik Ölçeği’ olmak üzere üç farklı ölçek kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen verilerin analizi LISREL ve SPSS paket programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi, doğrulayıcı faktör analizi, ANOVA ile yapısal eşitlik modellerinden yararlanılmıştır. Toplanan veriler doğrultusunda, pozitif psikolojik sermaye, işe adanmışlık ve öz liderlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular, öz liderliğin pozitif psikolojik sermaye ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmadan elde edilen diğer bir bulguya göre, akademisyenlerin demografik özellikleri pozitif psikolojik sermaye, işe adanmışlık ve öz liderlik düzeyinde çoğunlukla anlamlı bir farklılık yaratmaktadır.

Anahtar sözcükler: Pozitif Psikolojik Sermaye, İşe Adanmışlık, Öz Liderlik

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF SELF-LEADERSHIP BEHAVIOR IN THE EFFECT OF POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON WORK ENGAGEMENT

Burcu ALTINTAŞ

Department of Business

Graduate School of Alanya Alaaddin Keykubat University,

July, 2022 (178 page)

In this study, the relationship between the positive psychological capital level of the employees and their work engagement was discussed, and it was tried to determine whether self-leadership played a mediating role in this relationship and a model was designed in this direction. The aim of this study is to determine the positive psychological capital, job dedication and self-leadership levels of academicians and to reveal the relationship network between these three phenomena. The data were collected from academic staff (n=628) working in different units and titles at foundation and state universities in Antalya. In order to collect data in the study, Luthans et al. (2007), the 'Psychological Capital Scale' developed by Schaufeli and Bakker (2003) the 'Utrecht Work Engagement Scale', and the Turkish version first revised by Houghton and Neck (2002), Tabak et al. (2013), three different scales were used, namely the 'Self-Leadership Scale'. The analysis of the data obtained in the study was carried out using LISREL and SPSS package programs. In the analysis of the data, descriptive statistics, correlation analysis, confirmatory factor analysis, ANOVA and structural equation models were used. In line with the collected data, it has been determined that there are positive and significant relationships between positive psychological capital, work dedication and self-leadership. In addition, the findings obtained as a result of the research show that self-leadership has a partial mediating effect on the relationship between positive psychological capital and work engagement. According to another finding obtained from the research, the demographic characteristics of the academicians mostly make a significant difference in the levels of positive psychological capital, work engagement and self-leadership.

Key words: Positive Psychological Capital, Work Engagement, Self-Leadership

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE	4
1.1. Pozitif Psikoloji Kavramı ve Gelişimi	4
1.2. Pozitif Psikolojinin Örgütsel Boyutu	7
1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye.....	9
1.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları	22
1.4.1. Öz yeterlik.....	22
1.4.2. Umut	24
1.4.3. İyimserlik	26
1.4.4. Psikolojik dayanıklılık	29
1.5. Pozitif Psikolojik Sermaye ile İlgili Çalışmalar	32
2. BÖLÜM: İŞE ADANMIŞLIK.....	36
2.1. İşe Adanmışlık Kavramı	36
2.2. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler	40
2.3. İşe Adanmışlık Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	43
2.3.1. İşe adanmışlık ve iş tatmini ilişkisi.....	44
2.3.2. İşe adanmışlık ve örgütsel bağlılık ilişkisi.....	46
2.3.3. İşe adanmışlık ve işe katılım ilişkisi	48
2.3.4. İşe adanmışlık ve işkoliklik ilişkisi.....	49
2.4. İşe Adanmışlığın Boyutları	51
2.4.1. Dinçlik	51
2.4.2. Adanmışlık.....	52
2.4.3. Yoğunlaşma	52
2.5. İşe Adanmışlık ile İlgili Çalışmalar	53
3. BÖLÜM: ÖZ LİDERLİK	58

3.1. Öz Liderlik Kavramı	58
3.2. Öz Liderliğin Bazı Benzer Kavramlarla İlişkisi	61
3.2.1. Kendi kendini düzenleme ve öz liderlik	62
3.2.2. Sosyal biliş teorisi ve öz liderlik.....	64
3.2.3. Kendi kendini kontrol, kendi kendine yönetim ve öz liderlik	66
3.2.4. İçsel motivasyon ve öz liderlik	68
3.3. Öz Liderlik Stratejileri	70
3.3.1. Davranış odaklı stratejiler	70
3.3.1.1. Hedef belirleme	71
3.3.1.2. Kendini ödüllendirme	71
3.3.1.3. Kendini cezalandırma	72
3.3.1.4. Kendini gözlemleme.....	73
3.3.1.5. Kendine hatırlatıcılar belirleme	74
3.3.2. Yapıcı düşünce modeli stratejileri	75
3.3.2.1. İnanç ve varsayımları değerlendirme	76
3.3.2.2. Kendi kendine konuşma	77
3.3.2.3. Başarılı performans hayal etme	77
3.3.3. Doğal ödül stratejileri	78
3.3.3.1. Doğal ödüller üzerine göreve odaklanma.....	79
3.3.3.2. Doğal ödüller üzerine düşünceyi odaklama	80
3.4. Öz Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar	81
4. BÖLÜM: POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN İŞE ADANMIŞLIK	
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖZ LİDERLİK DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ	89
4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	89
4.2. Araştırmanın Varsayım ve Kısıtları	90
4.3. Hipotezlerin Geliştirilmesi.....	91
4.3.1. Pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık ilişkisi	91
4.3.2. Pozitif psikolojik sermaye ve öz liderlik ilişkisi.....	97
4.3.3. Öz liderlik ve işe adanmışlık ilişkisi	99
4.3.4. Pozitif psikolojik sermayenin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde öz liderlik davranışının aracı rolü	99
4.4. Araştırma Modeli	101
4.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	101
4.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntem ve Aracı	103
4.6.1. Pozitif psikolojik sermaye ölçeği.....	103
4.6.2. İşe adanmışlık ölçeği	104
4.6.3. Öz liderlik ölçeği	104
4.7. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler	105

4.8. Verilerin Analizi ve Bulguların Yorumlanması.....	106
4.8.1. Demografik özelliklere ilişkin bulgular	106
4.8.2. Psikolojik sermaye ölçeğinin geçerlilik güvenirliğine ilişkin bulgular	107
4.8.2.1. Psikolojik sermaye ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ..	110
4.8.3. İşe adanmışlık ölçeğinin geçerlilik güvenirliğine ilişkin bulgular.....	113
4.8.3.1. İşe adanmışlık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	115
4.8.4. Öz liderlik ölçeğinin geçerlilik güvenirliğine ilişkin bulgular.....	118
4.8.4.1. Öz liderlik ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	120
4.8.5. Hipotez testleri	125
4.8.5.1. Araştırmanın birinci hipotezine ait bulgular	125
4.8.5.2. Araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezlerine ait bulgular.....	127
4.8.5.3. Aracılık etkisine ilişkin bulgular.....	129
4.8.6. Demografik özellikler ile araştırmada ele alınan kavramlara ilişkin farklılık testleri.....	132
5. BÖLÜM: TARTIŞMA	139
5.1. Bulguların Özeti.....	139
5.2. Araştırmanın Teorik Katkısı	141
5.3. Araştırmanın Uygulamaya Katkısı	145
5.4. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalara Öneriler	147
6. SONUÇ	149
7. KAYNAKÇA.....	151
8. EKLER.....	170
Ek-1: Anket Örneği.....	170
ÖZGEÇMİŞ	176

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Sermaye Türleri.....	13
Şekil 1.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Müdahaleleri.....	20
Şekil 2. 1. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler.....	42
Şekil 3. 1. Öz liderliğin Benzer Kavramlarla İlişkisi	62
Şekil 4. 1. Pozitif Psikolojik Sermaye ve İşe Adanmışlık İlişkisi	93
Şekil 4. 2. Araştırma Modeli	101
Şekil 4.3. Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Yamaç Grafiği	110
Şekil 4.4. Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı	111
Şekil 4.5. Psikolojik Sermaye Ölçeği DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri	112
Şekil 4.6. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Yamaç Grafiği	115
Şekil 4.7. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı	116
Şekil 4.8. İşe Adanmışlık Ölçeği DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri	117
Şekil 4.9. Öz Liderlik Ölçeğine Ait Yamaç Grafiği	120
Şekil 4.10. Öz Liderlik Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı.....	121
Şekil 4.11. Öz Liderlik Ölçeği DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri	122
Şekil 4.12. Psikolojik Sermayenin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Ait Path Diyagramı	125
Şekil 4.13. Araştırmanın İkinci ve Üçüncü Hipotezlerine Ait Path Diyagramı	127
Şekil 4.14. Araştırmanın Aracı Rolünün Belirlenmesi İçin Kurulan Model	130
Şekil 4.15. Pozitif Psikolojik Sermayenin İşe Adanmışlık Üzerinde Etkisinde Öz Liderliğin Aracı Rolüne Ait Path Diyagramı.....	131

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 4.1. Araştırmada Kullanılan Uyum Kriterleri Aralıkları	105
Tablo 4.2. Katılımcıların Demografik Değişkenlerine Ait Dağılımları	106
Tablo 4.3. Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları	108
Tablo 4.4. Psikolojik Sermaye Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	113
Tablo 4.5. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları	113
Tablo 4.6. İşe Adanmışlık Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	117
Tablo 4.7. Öz Liderlik Ölçeğine Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları	118
Tablo 4.8. Öz Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	123
Tablo 4.9. Araştırma Verilerine Ait Normallik Dağılımı Sonuçları	123
Tablo 4.10. Öğretim Elemanlarının Araştırma Değişkenlerine Katılım Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular	124
Tablo 4.11. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki Sonuçları	124
Tablo 4.12. Psikolojik Sermayenin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları	126
Tablo 4.13. Psikolojik Sermayenin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Ait Uyum İyiliği Değerleri	126
Tablo 4.14. Psikolojik Sermaye Boyutlarının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları	128
Tablo 4.15. Araştırmanın İkinci ve Üçüncü Hipotezlerin Test Edildiği Modele Ait Uyum İyiliği Değerleri.....	128
Tablo 4.16. Araştırmanın Aracılık Hipotezine Ait Etki Katsayıları	131
Tablo 4.17. Akademisyenlerin Cinsiyetlerine Göre Psikolojik Sermaye, İşe Adanmışlık ve Öz Liderlik Düzeylerine Ait T-Testi Sonucu.....	132
Tablo 4.18. Akademisyenlerin Medeni Durumlarına Göre Psikolojik Sermaye, İşe Adanmışlık ve Öz Liderlik Düzeylerine Ait T-Testi Sonucu	133
Tablo 4.19. Akademisyenlerin Çalıştıkları Kurum Türüne Göre Psikolojik Sermaye, İşe Adanmışlık Ve Öz Liderlik Düzeylerine Ait T-Testi Sonucu	133
Tablo 4.20. Akademisyenlerin Eğitim Durumlarına Göre Psikolojik Sermaye, İşe Adanmışlık ve Öz Liderlik Düzeylerine Ait T-Testi Sonucu	134

Tablo 4.21. Akademisyenlerin Yaş Gruplarına Göre Psikolojik Sermaye, İşe Adanmışlık ve Öz Liderlik Düzeylerine Ait Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonucu	135
Tablo 4.22. Akademisyenlerin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Psikolojik Sermaye, İşe Adanmışlık ve Öz Liderlik Düzeylerine Ait Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonucu	136
Tablo 4.23. Akademisyenlerin Unvanlarına Göre Psikolojik Sermaye, İşe Adanmışlık ve Öz Liderlik Düzeylerine Ait Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonucu.....	136
Tablo 4.24. Akademisyenlerin Şu anki Unvanlarındaki Çalışma Süresine Göre Psikolojik Sermaye, İşe Adanmışlık ve Öz Liderlik Düzeylerine Ait Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonucu	137
Tablo 4.25. Akademisyenlerin Mesleki Tecrübelerine Göre Psikolojik Sermaye, İşe Adanmışlık ve Öz Liderlik Düzeylerine Ait Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonucu	138

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA: Açıklayıcı Faktör Analizi

Akt: Aktaran

AGFI: Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)

CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)

DFA: Doğrulamalı Faktör Analizi

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü

LİSREL: Linear Structural Equations Model Language

NFI: Normlandırılmış Uyum İndeksi (The Normed Fit Index)

NNFI: Normlandırılmamış Uyum İndeksi (Non Normed Fit Index)

RMR: Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Root Mean Square Residual)

RMSEA: Ortalama Hata Karakök Yaklaşımı (Root Mean Square Error

Approximation

sd (df): Serbestlik derecesi

SPSS: Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı)

SRMR: Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual)

vd: ve diğerleri

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Pozitivizmin kurucusu olan Agust Comte'ye göre bilginin en verimli şekilde kullanılmasının yolu insan unsurunun koşullarının iyileştirilmesidir (Akt. Ramlall, 2008). Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar alanındaki faydacı yaklaşımın da etkisiyle yaygın olarak iş etiğine aykırı davranışlar, stres, tükenmişlik, örgüt içi çatışma, yanlış yönetim uygulamaları gibi istenmeyen durumları araştırma konusu olarak belirlerken, örgütsel performansı ölçmek ya da değerlendirmek için ekonomik göstergelere ağırlık vermektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 145). Ancak bu durum çalışanların daha mutlu ve verimli çalışmalarını sağlayacak örgütsel desteği oluşturmamaktadır. Bu hususta, bireyin daha mutlu ve verimli çalışmasını hedefleyen, zayıflıkların, olumsuzlukların aksine kişide var olan güçlü yönleri odaklanan pozitif psikoloji yaklaşımından bahsetmemiz gerekir (Gable ve Haidt, 2005: 104).

Seligman ve Csikszentmihalyi pozitif psikolojiyi; pozitif kişisel özellikler ve pozitif deneyimlerden oluşan bir kavram olarak ifade etmişlerdir. Burada bahsedilen pozitif deneyimlerin genel bir iyilik hali, mutluluk, umut, iyimserlik, memnuniyet, tatmin gibi olumlu duyguları yansıttığı, pozitif kişisel özelliklerin ise, anlam, değerler, cesaret, bilgelik, yaratıcılık gibi olumlu duyguları harekete geçirdiğini belirtmiş, bu sayede pozitif bireyler, pozitif aileler, pozitif kurumlar, okullar ve toplumlar oluşacağını düşünmüşlerdir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Pozitif psikoloji yaklaşımının örgütsel bazda da ele alınması, örgütlerde pozitif bir bakış açısı oluşmasını sağlamış ve örgütsel davranış alanına pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye kavramlarını getirmiştir (Luthans, 2002a).

Pozitif yaklaşım örgütlere, pozitif yönelimi olan çalışanların performanslarının ve örgüte olan somut katkılarının diğer çalışanlara göre daha yüksek seviyede olduğunu ve bazı meziyetlerin neden diğerlerinden daha önemli olduğunu anlama fırsatı sağlamaktadır (Seligman vd., 2005: 410-421). Avey ve diğerlerine (2009) göre, örgütlerde pozitif yaklaşım ile istenen, pozitifliğin önemini yeniden vurgulamak değil, yaygın olan negatif bakış açısından pozitif bakış açısına geçişi sağlamaktır. Bu yeni bir yaklaşım olan pozitif örgütsel davranış kavramıyla birlikte, örgütlerde etkinlik ve verimliliği arttırabilmek için; pozitif yönelimi olan çalışanlara, çalışanların güçlü taraflarına ve pozitif psikolojik kapasitelerine odaklanan çalışmalar geliştirilmeye başlanmıştır (Luthans vd., 2007: 18).

Bireylerin pozitif güçlerine ve iyi olma haline odaklanan, bireyin kim olduğu ve kim olabileceği ile ilgilenen pozitif psikolojik sermaye, geleneksel ekonomik sermayenin aksine maddi bir değeri değil, çalışanların sahip olduğu psikolojik gücün ve geliştirilebilir potansiyelinin örgüte kattığı değeri ifade etmektedir (Luthans vd., 2007: 542; Zhao ve Hou, 2009: 37). Geliştirilebilen, ölçülebilen ve yönlendirilebilen insan unsurunun psikolojik kapasitesinin ve sahip olduğu potansiyelinin incelenmesine yönelik uygulamalar olarak tanımlanan pozitif psikolojik sermaye, çalışanların güçlü ve olumlu yönlerini ortaya çıkaran, onları geliştiren, bu sayede performansı ve motivasyonu arttıran kişisel bir kaynak olarak kabul edilmektedir (Luthans, 2002a: 59).

Pozitif psikolojik sermayenin, bireyin potansiyel kaynaklarını fark edip kendisini daha fazla geliştirmesini sağlayarak, çalışanın işini severek ve yüksek bir motivasyonla yapması olarak ifade edilen işe adanmışlık düzeyini olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir (Salanova ve Schaufeli, 2008: 118). Yaptığı işe karşı adanmışlık hisseden çalışanların iş yaşamlarında daha mutlu, iyimser ve yardımsever olduğu ve bu olumlu duyguların etkisiyle verimliliklerinde, üretkenliklerinde ve işe katılım düzeylerinde artışa sebep olacağı çeşitli çalışmalar ile ifade edilmiştir (Bakker ve Demerouti, 2008). Bununla birlikte adanmışlık seviyesi yüksek olan çalışanların diğerlerine göre daha enerjik, daha pozitif bir bakış açısına sahip ve işlerinde daha başarılı kişiler olduğu gözlenmiştir (Llorens vd., 2007; Sonnentag, 2011) Bunlardan hareketle bazı araştırmacılar, bireysel etkinlik ve verimliliğin arttırılmasında önemli bir rol oynayan işe adanmışlığı etkileyen faktörlerin neler olduğuna yönelik çalışmalara odaklanmıştır, Bu çalışmalarda, kişisel kaynaklar olarak kabul edilen öz yeterliliğin, güvenin, öz saygının, iyimserliğin, diğer çalışanlarla kurulan iyi ilişkilerin ve performansa dayalı geribildirimlerin işe adanmışlık düzeyini arttırdığı ifade edilmektedir (Bal, 2008; Salanova vd., 2011).

İşe adanmışlık üzerinde etkileri olduğu düşünülen ve birçoğu pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarını oluşturan kişisel kaynakların örgütlerde olumlu performans çıktılarını arttıracığına dair ampirik bulgular mevcuttur. Bakker ve Leiter'in (2010) 'Çalışmaya Adanmışlık' adlı kitabında, Sweetman ve Luthans pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları (öz yeterlilik, iyimserlik, umut, psikolojik dayanıklılık) ile adanmışlık olgusu arasındaki ilişkileri ele almış ve pozitif psikolojik sermayenin hem alt

boyutları itibariyle hem de yarattığı pozitif duygular aracılığıyla çalışanların adanmışlık düzeyine olan olumlu etkisinden bahsetmiştir.

Pozitif duyguların temelinde oluşan pozitif psikolojik sermaye gibi (Luthans vd., 2007a: 3), öz liderlik de kişisel gelişimi destekleyici, pozitif düşünce kalıpları geliştirilmeyi amaçlar (Houghton ve Yoho, 2005: 66). Çalışanların öz liderlik becerilerine sahip olması bireysel etkinliği arttıran stratejik kaynak olarak kabul edilir. Bu öz liderlik becerileri; kişinin kendini yönetebilmesi, başkalarına bağımlı olmadan kendi kendini motive edebilmesi, hiçbir zorlama olmadan yüksek bir performans gösterebilmesi ve gösterdiği performansı kendi için anlamlı kılabilmesi, davranış ve düşünceleriyle yapıcı olması gibi tutum ve davranışları kapsamaktadır (Pearce ve Manz, 2005: 133).

Mevcut çalışma kişisel bir kaynak olan pozitif psikolojik sermayenin, öz liderlik davranışı üzerindeki etkisini ele alarak öz liderlik kavramını ve öz liderlik kavramının işe adanmışlık ile olan ilişkisini pozitif psikoloji yaklaşımı çerçevesinde tartışmaktadır.

Çalışmanın temel amacı; pozitif psikolojik sermaye ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişki üzerinde öz liderlik davranışının etkisini araştırmaktır. Çalışmamızın amacına yönelik olarak bireysel etkinliği ve işe bağlılığı arttıran etkenler üzerinde durulmuştur. Bu sebeple araştırma evrenini çalışma yaşamında görece bireyselliğin daha ön planda olduğu akademisyenler oluşturmaktadır. Bu çalışma ile pozitif psikolojik sermayenin ve öz liderliğin birer kişisel kaynak olarak ele alınması neticesinde bireysel etkinlik ve verimliliği arttırarak işe adanmışlığı olumlu yönde etkilediği, öz liderliğin ise, pozitif psikolojik sermaye ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide kritik bir kavşak noktası olarak hizmet edebileceği ileri sürülmektedir.

1. BÖLÜM: POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

1.1. Pozitif Psikoloji Kavramı ve Gelişimi

Davranış bilimlerinin yapı taşı olan psikoloji bilimi, insan davranışlarını ve bu davranışların altında yatan nedenleri bilimsel olarak ele alan bilim dalı olarak tanımlanmaktadır (Hall, 1960: 1).

Psikoloji biliminin var olmasından bu yana sahip olduğu üç temel amacı vardır. Bunlar; ruhsal hastalığı tedavi etmek, insanların yaşamlarını daha iyi bir hale getirmek ve yetenekleri ortaya çıkarıp, güçlü yönler inşa etmektir (Luthans, 2002a: 58).

Psikoloji bilimi bundan yıllar önce de sadece psikolojik rahatsızlıkları iyileştirme, olumsuz ve yanlış olanı düzeltme amacını değil aynı zamanda insanların yaşamlarını olumlu anlamda etkileme, var olan potansiyeli geliştirme ve daha iyiye taşıma amacı taşımaktaydı. Ancak üzerinde durulan konular genellikle; tükenmişlik, çaresizlik, başarısızlık gibi insanın negatif yönünü vurgulayan konulardı. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar da çoğunlukla insanlarda neyin yanlış olduğunun tespit edilmesine, zayıf yanlarının nasıl geliştirilebileceğine ve psikolojik problemlerinin nasıl tedavi edilebileceğine yönelik olmaktadır (Kutaniş ve Yıldız, 2014: 136).

Psikoloji biliminin sorunlara, sıkıntıya ve yanlış olanı düzeltmeye odaklanmasının nedenleri son yüzyılda yaşanan savaşlar, önemli tarihi olaylar ve bunlar neticesinde gelişen pragmatik yaklaşımdır. Özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında yaşanan psikolojik çöküntü nedeniyle teşhis ve tedavi önem kazanmıştır. Sonraki süreçte de bu durumun etkileri silinmemiş ve psikolojik rahatsızlıklara yol açan sorunların tespit edilmesi ve bu kişilere yönelik etkili iyileştirici uygulamalar psikoloji biliminin odak noktası haline gelmiştir (Kararımak ve Siviş, 2008: 104-105).

Seligman' a göre (1998), psikoloji biliminin göz ardı ettiği önemli iki amacı daha bulunmaktadır. Bunlar; mutlu bir yaşam için gerekli olan ideal ortamı sağlamak ve kişide var olan güçlü yönleri odaklanarak onları ortaya çıkartmaktır. Yapılan tüm araştırmalar bireylerdeki zayıflıklara, sorunlara, eksik yanlara odaklandığından, güçlü yönleri odaklanarak iyi olanı ortaya çıkarmak ve geliştirmek uzun yıllar geri plana atılmıştır. Oysa kişinin olumlu yönleri üzerine yapılacak araştırmaların gelecekte oluşabilecek psikolojik rahatsızlıkları önleyebileceği ya da azaltılabileceği gerçeği gözden kaçırılmaktadır (Gable ve Haidt, 2005).

Psikoloji biliminin odak noktası zihinsel hastalıkları ve patolojik rahatsızlıkları iyileştirmek iken pozitif psikoloji, psikolojinin biliminin göz ardı ettiği iki temel misyonu vurgulamaktadır. Bunlardan bir tanesi, insanların hayatlarını daha üretken ve değerli kılmak, diğeri ise insanın potansiyelini gerçekleştirmesini desteklemektir (Kutaniş ve Yıldız, 2014: 137).

Pozitif psikoloji kavramı, insanın sadece patolojik rahatsızlıkları ve negatif yönü üzerinde duran psikoloji bilimine karşı bir tepki olarak gelişmiştir (Luthans, 2002a: 58). Seligman, psikoloji biliminin insanın doğası dışında gelişen ve istenmeyen durumlar üzerinde durduğunu, bireylerin olumlu ve güçlü yönlerini ve bunların geliştirilebilir olduğunu göz ardı ettiğini, üzerinde durulması gereken konunun insanın nasıl daha mutlu, daha normal, daha başarılı olabileceğini keşfetmek olduğunu ifade etmiştir (Linley vd., 2006). Bununla birlikte Seligman'ın önderliğinde, araştırmacı psikologlardan oluşturulan içerisinde Rick Snyder, Ed Diener ve Christopher Peterson'ın da yer aldığı grup, pozitif psikolojinin amacının yanlış olanın değil doğru olanın vurgulanması olduğunu, zayıf yönlerin aksine güçlü yanlara odaklanılması gerektiğini, zayıflığın, kırılganlığın değil dayanıklılığın geliştirilebildiğini, sağlıklı ve mutlu bir yaşam için yapılması gerekenin iyiye odaklanmak ve pozitif duygular geliştirmek olduğunu ifade etmişlerdir (Luthans, 2002b: 697).

Pozitif psikoloji kavramı, her ne kadar 1999 yılında Seligman tarafından ele alınmasıyla popüler bir kavram haline gelmiş olsa da kavramın literatürde yer alması çok daha öncesine dayanmaktadır. Örneğin, Maslow 1954 yılında yayınladığı 'Motivation ve Personality' kitabında pozitif psikoloji kavramına değinmiş ve psikoloji biliminin bireylerdeki pozitif duygulara değil negatif duygulara odaklandığını belirtmiştir (Wright, 2003: 437). İlk kez Maslow tarafından 1954 yılında ele alınan pozitif psikoloji kavramı sonrasında Martin Seligman tarafından daha kapsamlı bir şekilde tanımlanmıştır. Bu bağlamda pozitif psikoloji; pozitif kişisel özellikleri, pozitif öznel deneyimi ve yaşam kalitesini geliştirerek, güçlüklerle karşılaşıldığında ortaya çıkan negatif duygu durumunu önlemeyi vaat eden bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Pozitif psikoloji en genel anlamda, bir iyi oluş halini, mutluluk ve iç huzuru sağlamaya yönelik davranışları geliştirmeyi ve insanın özünde var olan iyilikleri besleyen durumları ifade etmektedir (Gable ve Haidt, 2005: 103; Gohel, 2012: 35).

Pozitif psikoloji, pozitif duyguların güçlendirilmesi olarak bilinen yeni bir yaklaşım olmakla birlikte, önceki yıllarda sadece ruhsal hastalıkların iyileştirilmesinde kullanılan daha çok olumsuz bir durumu düzeltmek iyiye yönlendirmek olarak algılanan bir kavramdı. Psikoloji alanında yaşanan gelişmeler pozitif psikolojinin temel misyonu olan; insanın potansiyelini kullanabilmesi, insan hayatının daha üretken ve değerli hale gelebilmesi konularını gün yüzüne çıkarmıştır (Zeynel, 2018: 456).

Pozitif psikoloji yaklaşımı, sorunlara odaklanıp çözüm yolu aramanın yanında, olayların olumlu yanlarına odaklanıp, onları geliştirilmeye çalışılmanın yollarını sunarak bunun bireylerde uzun vadede pozitif sonuçlar doğuracağını savunmaktadır (Kumlu ve Nergiz, 2018: 2).

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000), pozitif psikolojinin temel amacının, psikolojideki olumsuzlukları onarmaya odaklanan bakış açısının yerine olumlu nitelikleri geliştirme ve inşa etme üzerine odaklanan bir bakış açısı geliştirmek olduğunu ifade etmektedir (Akt. Wright, 2003: 437).

Pozitif psikoloji, olumlu duygular inşa edip yaşamı değerli kılacak güçlü yönlerin ele alınmasında, öznel, bireysel ve grup düzeyinde olmak üzere üç farklı analiz düzeyinden bahsetmektedir (Gable ve Haidt, 2005). Pozitif psikoloji kavramı öznel düzeyde ele alındığında, iyi olma hali, memnuniyet, umut, iyimserlik, mutluluk gibi bireylerin öznel deneyimlerine katkıda bulunan nitelikler öznel düzeyde incelenmektedir. Pozitif psikoloji bireysel düzeyde ele alındığında, bireylerin sahip olduğu, yetenek, cesaret, bağışlayıcılık, ileri görüşlülük, bilgelik sebat gibi bireysel düzeyde olumlu kişisel özellikler kapsamında ele alınmaktadır. Grup düzeyinde ise, bir gruba ait olmayı kolaylaştıran, sorumluluk, fedakârlık, nezaket, yardımseverlik, iş etiği, hoşgörü gibi özellikler ile ilişkilendirilmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

Pozitif psikoloji temelde neyin ya da nelerin yanlış gittiğine değil de nelerin doğru gittiğine odaklanır. Başka bir deyişle, bireyin nasıl olduğu, neye sahip olduğu ve neyin gelişmekte ve gelişebilir olduğunu ele alır (Luthans vd., 2007). Pozitif psikolojinin geliştirici ve destekleyici bu yönü bireylerin iş yaşamına ve örgütsel performanslarına da önemli katkılar sağlamaktadır. Bu hususta insan sermayesini geliştirebilecek, etkinliği ve verimliliği artırabilecek pozitif psikoloji yaklaşımının örgütler için önemli bir destek unsuru olduğu düşünülmektedir (Davis, 2010: 5).

1.2. Pozitif Psikolojinin Örgütsel Boyutu

İçinde bulunduğumuz toplumun önemli bir parçası olan örgütler, ortak amaç içerisinde olan iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak bir araya geldikleri ve güç birliği yaparak oluşturdukları bir sistemi ifade etmektedir (Barnard, 1994).

Değişen çevre koşullarıyla ilişkili olarak yaşanan gelişmeler örgütlerde etkinlik ve verimliliği arttırmak için sürekli bir arayış halinde olmayı gerekli kılmıştır. Günümüz modern yönetim yaklaşımında, örgütlerin hayatta kalabilmek ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek için taklit edilemez yetenekler geliştirmeleri gerekir. Örgütler için bu taklit edilemez yeteneğin insan unsuru olduğu düşünülmektedir. Örgüt için gerekli her malzeme, ekipman veya teknoloji belirli bir bedel karşılığında satın alınabilir. Ancak bu malzeme, ekipman ve teknolojiye değer katan insanın bilgi, beceri ve yetenekleridir (Özbağ, 2017: 1).

Örgütlerin işleyişinde ana unsurun insan unsuru olduğu düşünüldüğünde, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılmasının yolunun insan unsurunu geliştirmekten geçtiği yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda üzerinde durulması gereken konu, insanın sahip olduğu potansiyeli en üst seviyede kullanabileceği örgütsel ortamın hangi faktörlerden etkilendiği ve etkinlik ve verimliliğinin nasıl arttırılacağıdır.

Psikoloji bilimi, insanın potansiyelini tam anlamıyla kullanamamasının arkasında yatan ruhsal ve davranışsal sorunları inceleyerek sebeplerini araştırmaya ve çözüm yolu bulmaya çalışmaktadır. Psikoloji alanında yapılan çalışmalar bireylerin yaşamış olduğu sorunlara çözüm bulmanın yanında olumlu taraflarını da geliştirebilecekleri yol ve yöntemleri ele almaktadır. Burada kişilerin olumlu yönlerine odaklanıp bu yönlerinin geliştirilmeye çalışılmasının bireyler üzerinde olumlu etkiler yaratacağı ‘pozitif psikoloji’ yaklaşımı ile ifade edilir (Kumlu ve Nergiz, 2018: 2). Son yıllarda örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda sıkça kullanılan “pozitif örgütsel bilim” ve “pozitif psikoloji” kavramları bu kapsamda ele alınabilir.

Fredrickson (1998) tarafından geliştirilen ‘Pozitif Duyguları Geliştirme ve İnşa Etme Teorisi’ de örgütlerde pozitif psikoloji yaklaşımının gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Bu teoriye göre pozitif duygular negatif duyguların aksine kişilerde yaratıcılık, farkındalık gibi düşünme becerilerini geliştirip, yeteneklerini destekleyerek potansiyellerini etkili bir şekilde kullanmalarını sağlayacaktır. Bu bilgiler doğrultusunda örgütsel davranış literatürü de pozitif bakış açısını benimsemiştir (Cameron vd., 2003).

Pozitif psikoloji; bireylerdeki pozitif yaklaşımları, pozitif kişilik özelliklerini ve bunları ortaya çıkaran durumları ve koşulları ele alan bir kavramı ifade etmektedir (Seligman vd., 2005: 410). Genel anlamda bir iyi oluş hali olarak tanımlanan pozitif psikolojinin örgütsel bazda da ele alınması, örgütlerde pozitif bir perspektif oluşmasını sağlamış ve örgütsel davranış alanına pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye kavramlarını getirmiştir (Luthans, 2002a, 2002b; Wright, 2003).

Pozitif örgütsel davranış, 1990'lı yıllarda Seligman ve arkadaşlarının çalışmaları ile geliştirilen pozitif psikoloji yaklaşımının örgütlerde ele alınması ile örgüt çalışanlarının güçlü taraflarına odaklanan, güçlü yanları olarak tanımlanabilecek olumlu niteliklerin ortaya çıkmasındaki psikolojik faktörleri ölçme ve geliştirmeye çalışan, bu sayede örgütsel performansı arttırmayı hedefleyen bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004). Başka bir deyişle, pozitif örgütsel davranış, ölçülebilen, geliştirilebilen, yönetilebilen insan kaynağının güçlerini, psikolojik kapasitelerini ve pozitif yönelimlerini ortaya çıkaran, örgütsel performansı önemli ölçüde etkileyen uygulama ve çalışma alanı olarak tanımlanmıştır (Luthans, 2002a: 59),

Pozitif psikoloji yaklaşımının örgütsel boyutta ele alınmasının amacı temelde örgütsel performansı arttırmak olmakla birlikte, örgütsel başarıyı getirecek insan kaynağının geliştirilebilen, ölçülebilen ve yönetilebilen güçlü yönlerini ortaya çıkarmayı ve bunları örgütsel çıktılara dönüştürmeyi sağlamaktır (Turner vd., 2002).

Avey, Luthans ve Jensen'e (2009) göre, örgütlerde pozitif yaklaşım ile istenen, pozitifliğin önemini yeniden vurgulamak değil, yaygın olan negatif bakış açısından pozitif bakış açısına geçişi sağlamaktır. Bu yeni bir yaklaşım olan pozitif örgütsel davranış kavramıyla birlikte, örgütlerde etkinlik ve verimliliği arttırabilmek için; pozitif yönelimi olan çalışanlara, çalışanların güçlü taraflarına ve pozitif psikolojik kapasitelerine odaklanan çalışmalar geliştirilmeye başlanmıştır (Luthans vd., 2007: 18).

Geliştirmeye ve desteklemeye odaklanan pozitif örgütsel davranışın örgüte olan somut katkılarına rağmen, örgütsel davranış üzerine yapılan çalışmalar daha çok yönetsel ve operasyonel sorunlar üzerinde olmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalar genellikle düşük performans sergileyen çalışanları motive edecek, değişim karşısında oluşan direnç kaynaklarını yok edecek, stres ve tükenmişlik ile başa çıkmanın yollarını arayacak, olumsuz tutum ve davranışları düzeltici eylem planları oluşturacak faaliyetleri kapsamaktadır (Luthans, 2002a: 57). Konu ile ilgili oluşan genel görüş ise, pozitif ve

negatif kavramların birlikte ele alınması ve dengeli bir yaklaşımın benimsenmesidir (Luthans ve Youssef, 2007: 321).

Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda, örgütlerde benimsenen pozitif yaklaşımın, çalışan performansı ve iş tatmini gibi örgütsel başarıyı etkileyecek konular üzerindeki olumlu etkisi çok defa araştırılmış ve kabul edilmiştir. Bu gelişmelere rağmen, örgütsel davranış yaklaşımı, alanındaki faydacı yaklaşımın da etkisiyle iş etiğine aykırı davranışlar, stres, tükenmişlik, örgüt içi çatışma, yanlış yönetim uygulamaları gibi istenmeyen durumları araştırma konusu olarak belirlerken, örgütsel performansı ölçmek ya da değerlendirmek için ekonomik göstergelere ağırlık vermektedir (Luthans ve Youssef, 2007). Ancak bu durum çalışanların daha mutlu ve verimli çalışmalarını sağlayacak örgütsel desteği oluşturmamaktadır.

Organizasyonlarda çalışanların bir araç olarak görülmesinden ziyade, çalışanların psikolojik kapasitelerine ve geliştirilebilir yönlerine odaklanan pozitif bakış açısının benimsenmesinin performansa etkisinin daha büyük olacağı düşünülmektedir (Wright, 2003: 441). En genel anlamda pozitif örgütsel davranış; günümüz iş yaşamında, geliştirilebilir ve iyileştirilebilir bir performans için insan unsurunun pozitif psikolojik kapasitesine yönelik araştırma ve uygulamaları içerir (Luthans, 2002a: 698; Luthans, 2002b: 59).

Pozitif örgütsel davranış yaklaşımının benimsenmesiyle birlikte bu kavramla ilişkili yeni alt kavramlar da ortaya çıkmıştır. Öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılığa dayanan ve bu niteliklerden yola çıkarak bireylerin pozitif zihin durumlarına odaklanan pozitif psikolojik sermaye bunlardan bir tanesidir (Woolley ve Lester, 2011).

1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye

Sermaye kavramı, şimdi ve gelecekte kullanılmak üzere, bireysel ya da örgütsel amaçları gerçekleştirmek için meydana getirilen, kişinin veya bir grubun sahip olduğu imkanlardır (Yazıcı, 1990).

Sürekli gelişen teknoloji ve yaşanan küreselleşmeyle birlikte çalışma hayatında yaşanan zorunlu değişim işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerekli olan sermaye kavramını da etkilemiştir. Sermaye kavramı artık sadece kişilerin veya işletmenin sahip olduğu maddi unsurları değil, sahip olunan manevi değerleri de kapsamaktadır. Manevi değerlerle anlatılmak istenen kişilerin veya işletmenin sahip olduğu bilgi birikimi, deneyimi, tecrübesi, yetenekleri, sosyal çevresi, kültürü veya

psikolojik kapasitesi gibi işletmeye değer katan ve rekabet üstünlüğü sağlayan değerlerdir (Aslan, 2017: 9)

Geleneksel ekonomik sermaye rakipler tarafından kolayca taklit edilebilir bir özelliğe sahip olduğu için artık sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için yeterli gelmemektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 145). Tesis ekipman teknoloji gibi ekonomik sermayeyi oluşturan faktörlerin işletme için temel bir yetkinlik oluşturmaması ve rekabet edebilme amacına hizmet etmemesi, işletmelerin dikkatlerini mali olmayan unsurlara çevirmesine neden olmuştur. Bu noktada insan odaklı bakış açısında sahip olan, örgüt için insanın değerini vurgulayan, insanın potansiyeli gerçekleştirmesinde önemli rol oynayan ve geliştirilebilir psikolojik bir kaynak olarak kabul edilen psikolojik sermaye kavramı ön plana çıkmaktadır.

Pozitif psikolojik sermaye, ilk olarak 2004 yılında Fred Luthans ve arkadaşları tarafından, ‘Pozitif Duyguları Geliştirme ve İnşa Etme Teorisi’nden hareketle bireylerin pozitif güçlerine ve iyi olma haline odaklanan bir kavram olarak ortaya atılmıştır (Zhao ve Hou, 2009: 37). Fredrickson tarafından geliştirilen ‘Pozitif Duyguları Geliştirme ve İnşa Etme Teorisi’ne göre; olumlu duygular, insanlığın başından beri hayatta kalma ve üreme olasılığını arttıran evrimselleşmiş psikolojik adaptasyonlardır. Fredrickson, kişinin davranışsal dürtülerini ve yaratıcı düşünme kapasitesini azaltan olumsuz düşüncelerin aksine, pozitif duyguların düşünce eylemini geliştirdiğini bu sayede üretkenliği, yaratıcılığı ve davranışsal esnekliği arttırdığını ifade etmektedir (Fredrickson, 1998).

Teori, yaşamı tehdit eden olumsuz duyguların da uyum sağlama ve hayatta kalma güdüsü oluşturma gibi faydaları olduğunu ancak olumlu duygular ile oluşan gelişmiş düşünce sistemi ve davranışsal esnekliğin daha uzun vadeli, daha kalıcı ve daha üstün nitelikli faydalar sağladığını savunmaktadır. Araştırmalar, ilgi ve merak gibi olumlu duyguların keşfi teşvik ederek deneyimsel öğrenme sağladığını, korku ve sinizm gibi olumsuz duyguların ise kaçınmayı teşvik ederek doğru bilgiye ulaşmayı engellediğini göstermektedir. Ayrıca keşfi teşvik ederek zihinsel gelişimi destekleyen pozitif duygular, zaman içerisinde neyin doğru neyin yanlış olduğunu gösteren bilişsel haritalar oluşturmaktadır. Bu bilişsel haritalar da zaman içerisinde daha fazla kalıcı bilgiyi içeren değerli kişisel bir kaynağa dönüşmektedir (Fredrickson ve Losada, 2005).

Pozitif duygular geliştirme ve inşa etme teorisi, olumlu duyguların bilişsel kaynaklarla (yaratıcılık, problem çözme yeteneği vb.) birlikte fiziksel (kardiyovasküler sağlık, koordinasyon vb.), sosyal (yakın ilişki kurabilme, arkadaşlar, kişisel ağlar vb.) ve psikolojik kaynakları (pozitif zihin yapısı, iyi oluş hali vb.) da arttırdığını ifade

etmektedir. Tüm bunlar kişinin hem özel yaşantısını hem de iş yaşamını olumlu yönde etkileyip, kişisel performansı ve örgütsel başarıyı arttırmada kaldıraç etkisi yaratmaktadır (Fredrickson ve Losada, 2005).

Bu teori Luthans ve arkadaşları tarafından (2004) ortaya atılan pozitif psikolojik sermaye kavramının temelini oluşturmaktadır. Burada kullanılan sermaye kavramı geleneksel ekonomik sermayede olduğu gibi maddi bir değeri değil, bireysel düzeyde bir potansiyeli ve sahip olunan psikolojik gücün örgüte kattığı değeri ifade etmektedir. (Luthans vd., 2007: 542). Bu yeni kavram olan psikolojik sermayenin günümüzde kazandığı önemi ve örgüte kattığı değeri anlayabilmemiz için tarihsel süreç içerisindeki gelişimini ele almamız gerekir.

Psikolojik sermaye, geleneksel ekonomik sermaye, insani sermaye ve sosyal sermaye kavramlarından sonra gelişen ilave bir sermaye türü olarak ortaya çıkmıştır. Diğer sermaye türlerinden sonra gelişen bir tür olduğu için bütünleştirici bir etkiye sahiptir (Kutanis ve Oruç, 2014: 150).

Sermaye kavramının tarihsel gelişim sürecine baktığımızda sermaye türlerinin ilki olan ekonomik sermaye, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmek ve gelirlerini arttırabilmek amacıyla ihtiyaç duydukları finansal varlıklar olarak tanımlanmaktadır (Tonta ve Küçük, 2005).

Adam Smith (2004), ekonomik sermayeyi, bireylerin sahip oldukları maddi kaynağın, faaliyetlerini sürdürmek ve gelirlerini arttırmak amacıyla kullandıkları kısmı olarak ifade etmektedir. Luthans vd. ise ekonomik sermayeyi, gelecekte beklenen gelir için harcanan kaynaklar olarak tanımlamıştır (Luthans vd., 2004: 45). Ekonomik sermayenin odak noktası tüm finansal ve maddi varlıklardır. Bir başka ifadeyle ekonomik sermaye kar amacı güden örgütlerin faaliyetleri için gerekli olan finansal varlıklardır (Tonta ve Küçük, 2005)). Bu finansal varlıklar örgütlerin üretimin herhangi bir aşamasında ihtiyaç duyduğu tüm araç ve gereçleri içermektedir.

Günümüz iş yaşamında ekonomik sermaye kadar büyük bir öneme sahip diğer bir sermaye türü ise insani sermayedir. Luthans ve Youssef'a göre insani sermaye, kişinin sahip olduğu veya herhangi bir eğitim sonunda elde ettiği yetenek, bilgi, beceri, deneyim gibi kazanımlardır (Luthans ve Youssef, 2004: 146). Örgütler açısından ele alındığında, bireyin sahip olduğu donanım ve yetkinliğin örgüte sağladığı somut katkı insani sermayenin önemini yansıtmaktadır.

Sosyal sermaye ise, kişiler arası veya grup içi ilişkileri, sosyal ağları ve bağlantıları içermektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 149). Başka bir ifadeyle sosyal

sermaye, bireylerin birbirleri ile olan ilişkileri ve bu ilişkilerin insan yaşamına olan etkisi üzerine kurulmuştur. Bireyin kim olduğundan çok kimi tanıdığıyla ilgilenir. Burada önemli olan bağlantılar, ilişkiler ve arkadaşlardır (Luthans vd., 2004: 46). Bu üç sermaye türünün eksiklerini kapatan ve etkisini artıran diğer bir sermaye türü ise psikolojik sermayedir (Luthans vd., 2006).

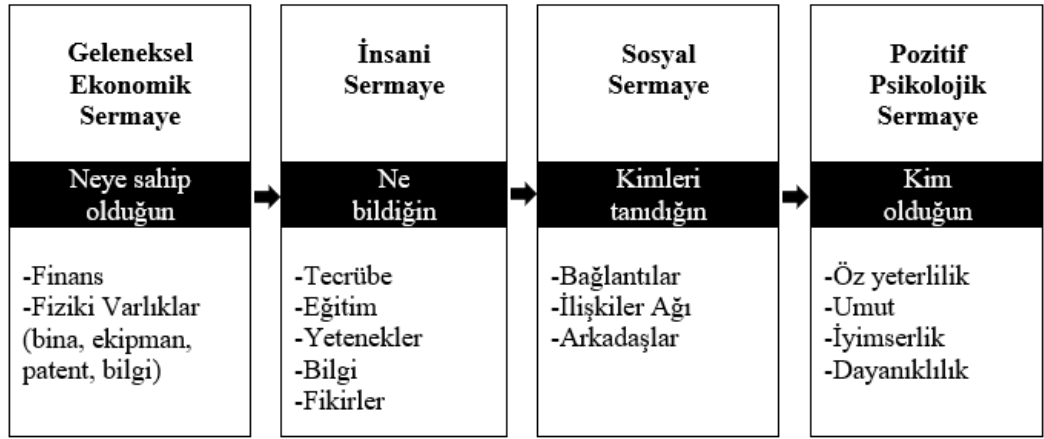
Pozitif psikolojik sermaye 2004 yılında Luthans ve arkadaşları tarafından, ekonomik, insanı ve sosyal sermayelerinin değerlendirilmesi ve bu sermaye türleri ile kurulan ilişkiler sonucunda geliştirdikleri, bireylerin pozitif güçlerine odaklanan bir kaynağı ifade eden sermaye türü olarak ortaya atılmıştır. Sonrasında kavram daha da geliştirilmiş psikolojik sermayenin ölçülebilir, yönetilebilir ve geliştirilebilir bir kaynak olduğu ifade edilmiştir (Luthans vd., 2004).

Psikolojik sermaye, günümüz örgüt ihtiyaçları doğrultusunda gelişmiş, bireylerin potansiyellerine ulaşmasında destekleyici bir rol üstlenen, bireyin ‘kim olduğu’ ve ‘kim olabileceği ile ilgilenen, bu sayede sürdürülebilir örgütsel başarı ve rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlayan eşsiz bir kaynak olarak ifade edilir (Luthans vd., 2006, Çetin ve Varoğlu, 2015: 107).

Ekonomik sermaye; ‘Neye sahipsin?’ sorusuna, insan sermayesi; ‘Ne biliyorsun?’ sorusuna, sosyal sermaye; ‘Kimi tanıyorsun?’ sorusuna odaklanırken, pozitif psikolojik sermaye bunların ötesinde bir bakış açısı benimseyerek kişinin psikolojik kapasitesine, kendisini nasıl algıladığına, aslında kim olduğuna, güçlü yönlerine, potansiyeline ve gelişim süreci sonunda kim olabileceğine odaklanan bir yaklaşımdır (Luthans ve Youssef, 2004). Bu yaklaşım bireylerin eksik veya olumsuz yönlerine odaklanmanın değil, olumlu ve güçlü taraflarına odaklanmanın gerekliliğini savunur (Luthans vd., 2004: 542).

Pozitif psikolojik sermayenin diğer sermaye türlerinden farkı; psikoloji yaklaşımını esas alması, pozitif örgütsel davranışa dayalı durumsal nitelikteki psikolojik faktörler içermesi, insani sermaye ve sosyal sermayenin ötesinde çalışanların pozitif kaynaklarına odaklanması ve son olarak ekonomik sermayeden farklı olarak insana değer vermesi ve insan odaklı bir yaklaşım benimsemesi olarak ifade edilebilir (Çetin ve Varoğlu, 2015: 106).

Geleneksel finansal sermaye bir örgütün “neye sahip olunduğuna”, beşerî sermaye “örgütün birikmiş bilgi düzeyine ve sahip olduğu yeteneklerin neler olduğuna”, sosyal sermaye ise “bir örgütün iç ve dış çevresiyle olan ilişkisine” odaklandığı farklı kavramları ifade etmektedir (Luthans vd., 2004: 46).



Şekil 1.1. Sermaye Türleri

Kaynak: Luthans vd., 2004: 46.

Özetle yukarıdaki tabloda da gösterildiği gibi geleneksel sermaye için önemli olan finansal, yapısal, fiziksel veya teknolojik varlıklardır. İnsani sermaye için önemli olan eğitim, tecrübe, deneyim sonucunda oluşan bilgi birikimi, sosyal sermaye için önemli olan ise sosyal çevre ve kurulan ilişkilerdir. Psikolojik sermaye ise, diğer sermaye türlerinde farklı olarak örgüte, bireylerin psikolojik kaynakları olarak ifade edilen öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık bileşenlerinden oluşan daha derin etkiler yaratabilecek bir kaynak sunar (Luthans vd., 2007; Luthans vd., 2004).

Pozitif psikolojik sermaye kavramıyla ifade edilmek istenen, çalışanların yeteneklerinin, psikolojik kapasitelerinin, güçlü yönlerinin örgüt için değerli, üretken ve sürdürülebilir sonuçlar elde etmede önemli rol oynadığı ve örgüte yaptığı somut katkılardır (Luthans vd., 2004: 46). Ayrıca psikolojik sermayenin bileşenleri olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık geliştirilerek toplam etki artırılabilir (Bitmiş, 2014: 47).

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, örgütler performanslarını arttırmak için çoğunlukla finansal, beşerî ve sosyal sermaye unsurları üzerinde durmuş pozitif psikolojik sermaye unsurları göz ardı edilmiştir. (Zeynel, 2018: 460).

Pozitif psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkmış olup, bireyin pozitif psikolojik gelişimini ifade etmektedir (Luthans ve Avolio, 2009: 300). Bununla birlikte pozitif psikolojik sermaye, etkinlik ve verimliliğin artırılması amacıyla örgütlerdeki insan unsurunun geliştirilebilir, yönlendirilebilir, ölçülebilir varlığının ve psikolojik yeterliliğinin ele alınmasına yönelik uygulamalar şeklinde ifade edilebilir (Keleş, 2011: 243). Diğer bir tanıma göre pozitif psikolojik sermaye, örgütlerde performansı iyileştirebilmek için insan kaynaklarının

pozitif yönlerini ve psikolojik kapasitelerini ortaya çıkaran inceleme ve araştırmalardır (Luthans, 2002a: 59).

Pozitif psikolojik sermaye literatürde taklit edilemeyen, benzeri olmayan ve teoriye dayalı olması gibi özellikleriyle ele alınmıştır. Ancak tüm bunların yanı sıra araştırmaya dayalı ölçülebilir, yönetilebilir ve geliştirilebilir özelliklere sahiptir. Bu yönüyle örgütlerin performansını artırmada etkili bir rol oynadığı düşünülmektedir (Nelson ve Cooper, 2007: 13). Çalışmalarda da ölçülebilir olmasıyla anılan pozitif psikolojik sermaye düzeyi onu oluşturan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık bileşenlerinin ölçülmesiyle ve bu bileşenlerin toplam değeriyle ölçülmektedir. Ayrıca psikolojik sermaye algısının, kişinin özellikle iş yaşamındaki performansı başta olmak üzere birçok konuda önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Luthans vd., 2007b).

Psikolojik bir kaynak olarak ele alınan pozitif psikolojik sermayenin, bireysel boyutta performansa ve kişisel gelişime olan katkısı, örgütsel boyutta ise insan sermayesi ve sosyal sermayeye olan kaldıraç etkisi, verimliliği arttırması ve rekabet avantajı yaratması gibi birtakım üstünlükler sağlaması nedeniyle her bir kuruluşun elde etmesi ve yönetmesi gereken bir güç olarak ifade edilmektedir (Luthans vd., 2007a; Wright, 2003).

Örgütsel anlamda ele alındığında pozitif psikolojik sermaye, çalışanların sahip olduğu pozitif zihin durumları, çalışanların karşılaştıkları güçlükleri aşma kapasitelerini arttırırken yeteneklerini geliştiren ve örgüte olan somut katkılarını arttıran bir işleve sahiptir (Luthans vd., 2004: 46). Örgüt içerisindeki en önemli unsurun insan, insanın potansiyelini gerçekleştirebilmesine etki eden en önemli faktöründe psikolojik durum olduğu düşünüldüğünde, insanın psikolojik sermaye düzeyinin yüksek olması, hem sahip olduğu potansiyeli tam olarak kullanabilmesini hem de iş ile ilgili algısını olumlu yönde etkileyecektir.

Pozitif psikolojik sermayenin üzerinde durduğu konu sadece güçlü yanlarının etkilerini incelemek değil aynı zamanda karşılaştığı zorlukların üstesinden gelebilmesi için sahip olduğu pozitif psikolojik kaynakları ortaya çıkarmak ve geliştirmektir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Pozitif psikolojik sermaye, üstesinden gelinmesi zor olan görevleri başarılı bir şekilde tamamlayabilmek için yeterli çabayı gösterebilme ve kişinin yetkinliğine olan güveni (öz yeterlilik), belirlenen hedeflere ulaşmak için mücadele etmeyi ve güçlüklerle karşılaşıldığında alternatif yollar bulmayı (umut), belirlenen

hedeflere ulaşma ve başarılı olma inancına sahip olması (iyimserlik) ve son olarak aşılması güç engellerle karşılaşıldığında dahi mücadeleyi bırakmamayı, pes etmemeyi ve kalkıp yeniden başlayacak gücü bulabilmeyi (dayanıklılık) ifade eden 4 temel boyuttan oluşmaktadır (Luthans vd., 2007b: 3).

Öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlikten oluşan pozitif psikolojinin bileşenleri geliştirmeye ve yönetmeye açıktır. Psikolojik bir kaynak olan pozitif psikolojik sermaye düzeyi ancak kendisini oluşturan bileşenlerinin (öz yeterlilik umut iyimserlik dayanıklılık) geliştirilmesi yoluyla arttırılabilir (Luthans vd., 2007a). Örneğin alt boyutlarından umut düzeyinin geliştirilmesiyle psikolojik sermaye düzeyini arttırmaktadır.

Luthans ve Youssef (2004), bu durumu pozitif psikolojik sermayenin şu özellikleri ile açıklamıştır (Luthans ve Youssef 2004: 159);

- **Öz yeterlilik geliştirme**

Luthans ve Youssef'e göre çalışanların öz yeterliliklerini geliştirmenin ilk yolu başarıyı deneyimlemelerine izin vermektir. Bandura, bunu ustalık deneyimleri olarak adlandırmıştır (Bandura 1997). Kişinin bir işte sergilediği yüksek performans sonraki görevleri de başarıyla yerine getirebileceğine olan inancını artırır. Burada yöneticiye düşün görev, çalışanların olumlu deneyimler edinmelerine yardımcı olacak, zorlayıcı ancak ulaşılabilir, somut, spesifik hedefler belirlemeleridir. Kişinin kendi kendine koyduğu somut, spesifik zorlayıcı ancak yapılabilir hedefler de yine öz yeterlilik ve güven geliştirmek için destekleyicidir.

Öz yeterlilik geliştirme için öne sürülen diğer bir yaklaşım, dolaylı öğrenme ve modellemedir. Bazen istenen Öz yeterliliği ve güveni geliştirmek için o işi deneyimlemek veya başarılı deneyimler elde etmek mümkün olmayabilir. İş bizzat deneyimlemek çoğu zaman fazla maliyetli ya da riskli olabilir (Örneğin pilot uçuş eğitimi). Böyle bir durumda başarılı bir mentorü rol model almanın ya da o iş ile ilgili gözlem yapmanın öz yeterliliği geliştirmeye yardımcı olduğu ifade edilmektedir. Son olarak öz yeterliliği geliştiren bir diğer eylem ise hayali deneyimlerdir.

Kişinin bir işi deneyimle imkanının ya da gözlemleyebileceği herhangi bir rol modelin olmadığı durumda ikame bir rol model belirlenebilir. Bu ikame rol model, hayal edilen başarılı benliktir. Kişi söz konusu görevi başarı ile yerine getirdiğini ve karşılaştığı zorlukların üstesinden geldiğini hayal ederek o iş ile ilgili öz yeterliliğini arttıracaktır.

Öz-yeterliği arttırdığı düşünülen diğer yaklaşımlar; olumlu geribildirim, sosyal ikna, fizyolojik ve psikolojik uyarımadır (Luthans ve Youssef, 2004).

- **Umut geliştirme**

Pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden olan umut faktörünü geliştirebilmek için öz yeterlilikte olduğu gibi ulaşılabilir, net, somut hedefler belirlemek burada da çok önemli bir yer tutar. Bununla birlikte uzun vadeli, karışık ve ulaşılması zor hedeflerin küçük alt hedeflere ayrılması, elde edilen küçük kazançlar ve kademeli bir ilerleme, çalışanların başarılı olacaklarına dair inancını arttırdığı için umudu geliştirmektedir. Ayrıca iş verenin iş görenin başarılı olacağına dair duyduğu güven ve inanç, iş görenin umut düzeyini arttırmada etkilidir. Son olarak iş görenin veya iş verenin yaklaşan önemli bir olayı zihninde canlandırması, çıkabilecek sorunları ön görmesi ve bu sorunların üstesinden gelmek için zihninde alternatif yollar belirlemesi de umut düzeyini arttırmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004).

- **İyimserlik geliştirme**

İyimserlik gerek iş gerekse özel yaşamında bireyin başarılı olabilmesi, gelişim göstermesi ve iç huzura ulaşabilmesi için çok önemlidir. İyimser olmayan insanlar genellikle başlarına gelen olumlu olayları şansa, durumsal faktörlere ya da başkasının desteğine atfederler. Bunların dışında kalan nedenler ise genellikle geçici (tek seferlik), kontrol edilemez ve gelecekteki eylemler için genelleştirilemez (anlık) olarak içselleştirilir.

Bütün bu ön kabuller, başarılı bir deneyimden edinilen kazanımların, sonraki deneyimler için gerekli olan öz yeterliliğin, kontrol edebilme ve yönetebilme becerisinin önünde bariyer görevi görür ve gelişmenin önündeki en büyük engellerden birisi olarak kabul edilir. Bununla birlikte bu kişiler başlarına gelen kötü ve olumsuz olayları, yaşanan aksaklıkları asla çözülemeyecek ve sürekli tekrarlayacak bir problem olarak kabul edip, tek hatalının da kendileri ve kendi yetersizlikleri olduğunu düşünürler. Bu niteliklere sahip kişiler nadiren hatalarından ders çıkarıp gelişme gösterebilirler. Ancak iyimserlik de diğer pozitif psikolojik sermaye bileşenleri iyileştirilebilir ve geliştirebilir niteliktedir (Luthans ve Youssef, 2004)

İyimserliği geliştirmek için Schneider (2001) tarafından ortaya atılan üç yaklaşım vardır. Bunlardan ilki geçmişte affedebilme ve geçmişe karşı hoşgörüdür. Kişiler geçmişteki başarısızlıklarını kabul etmeli ve geri alamayacakları hatalar için kendilerini

affetmelilerdir. İkincisi ‘anda olabilmek ve şimdiki zamanı takdir etmektir’. Yani anda kalıp mevcut yaşamlarındaki olumlu yönlerin farkında olup bunlar için memnuniyet ve minnettarlık duymaktır. Üçüncüsü ise geleceği bir fırsat olarak görebilmektir. Kişi geleceğin bilinmezliğini bir büyüme ve ilerleme fırsatı olarak görüp, geleceği olumlu, kaygısız ve kendinden emin bir şekilde kucaklamayı başarabilmelidir (Luthans vd., 2007a).

- Dayanıklılığın geliştirilmesi

Dayanıklılık, çoğu zaman kişiyi olumsuzluklara ve başarısızlıklara karşı koruyan bir esneklik ve ender bir kapasite olarak değerlendirilir. Luthans ve arkadaşlarına göre dayanıklılık, gelişimi ömür boyu devam edecek olan bir süreçtir. Yani aslında ulaşılması gereken bir hedef değil süreçtir. Dayanıklılığı geliştirmek için birçok strateji vardır. Bunlardan bir tanesi Masten tarafından önerilen stratejilerdir.

Masten bu stratejileri, varlık odaklı risk odaklı ve süreç odaklı olmak üzere temelde 3’e ayırmıştır (Masten ve Reed, 2002: 84).

Risk odaklı stratejiler, istenmeyen sonuçları doğurabilecek riskleri ve stres faktörlerini azaltmaya odaklanır. Bir iş yerinde kaza ve yaralanma olasılığını azaltmayı hedefleyen güvenlik önlemlerinin alınması buna örnek olarak gösterilebilir.

Varlık odaklı stratejiler; kişinin hayatı boyunca karşılaşılabileceği tüm olası risk faktörlerine rağmen, olumlu sonuç alma olasılığını arttıran faktörlere odaklanır. Örneğin, etkili liderlik ve mevcut kaynaklar yaşanan olumsuzlukların etkisini de azaltabilir.

Süreç odaklı stratejiler ise, kişinin sahip olduğu maddi manevi değerlerin, ihtiyaç halinde tam kapasite seferber edilmesini içerir. Örneğin örgütsel değişime hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek için insan kaynağı başta olmak üzere kuruluşun tüm varlığından etkin bir şekilde faydalanılması, çıkan sorunlarla başa çıkma gücünü ve dayanıklılığı arttıracaktır (Masten ve Reed, 2002: 84). Bununla birlikte Martin Seligman (1998) ‘Öğrenişmiş iyimserlik’ kitabında pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden iyimserlik bileşenin geliştirilebilir olduğunu ifade etmiştir. Synyder (2000) de, umut bileşeninin geliştirilebilir ve ölçülebilir özelliğine vurgu yapmış ve umut ölçeğini geliştirmiştir (Snyder, 2000: 83).

Luthans ve Youssef, psikolojik sermayenin bileşenlerinin birbiri ile ilişki içerisinde olan ve birlikte çok daha büyük bir etki yaratan yapısının rekabet üstünlüğü sağlamadaki önemini şu şekilde açıklamaktadır; Hiçbir iş gören boş bir zihinle örgüte

gelmemekte, aksine tıpkı bir bavul gibi yaşanmışlıkları, geçmiş deneyimleri, hayat tecrübelerini ve sıkıntılarını yanında getirmektedir. Ayrıca bireyin çevresinde olan her olay onun pozitif psikolojik kapasitesi olan öz yeterliliğini, iyimserliğini, umudunu ve dayanıklılığını etkileyecektir. Ya da başka bir açıdan bakacak olursak çevresinde olan her olay kişiyi sahip olduğu psikolojik kapasitesi çerçevesinde etkileyecektir. Yani yüksek psikolojik dayanıklılığa, yüksek iyimserlik düzeyine sahip bireyler çevresel faktörlerden diğerlerine oranla daha az etkileneceklerdir. Tüm bu dinamiklerin farkında olan işveren , çalışanın psikolojik kapasitesini dikkate alan, onu geliştirebilen, esneklik sağlayarak güven ortamı yaratan, ona örgüt içinde kendisini değerli hissettiren ve pozitif psikolojik sermayeye odaklanan yeni bir yönetim ideolojisi kurulduğunda, iş görenler sahip oldukları pozitif psikolojik sermayeyi geliştirebilir bu sayede de rekabet avantajı elde edebilir (Luthans ve Youssef, 2004: 157).

Psikolojik sermaye bireylerin belirli bir konuda edindiği bilgi birikimi, tecrübe, deneyim ve bireysel farkındalık ile oluşmaktadır (Erkuş, Fındıklı 2013). Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları ile birlikte ele alındığında, kişinin pozitif psikolojik gelişimsel durumu üzerinde sinerjik etki yaratarak, örgütsel çıktıları tek başlarına olduklarından daha güçlü bir şekilde etkilerler (Luthans vd., 2006; Luthans vd., 2007a; Luthans vd., 2010).

Avey ve arkadaşları pozitif psikolojik sermayenin işleyişinin, Hobfoll'un (2002) 'Psikolojik Kaynaklar' teorisi ile açıklanabileceğini ifade etmektedir. Bu teoriye göre bazı yapılar onların temelini oluşturan faktörler yardımıyla daha anlaşılır ve açıklanabilir bir hale gelir. Yani geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilmiş bir yapının kendisini de kapsayan temel bir yapıyı açıklamada kullanılması daha faydalı olabilir. Örneğin benlik saygısını, öz değerlendirme gibi daha temel bir yapının göstergesi olarak düşündüğümüzde, bu iki kavramın daha iyi anlaşılabilceğini ifade etmektedir.

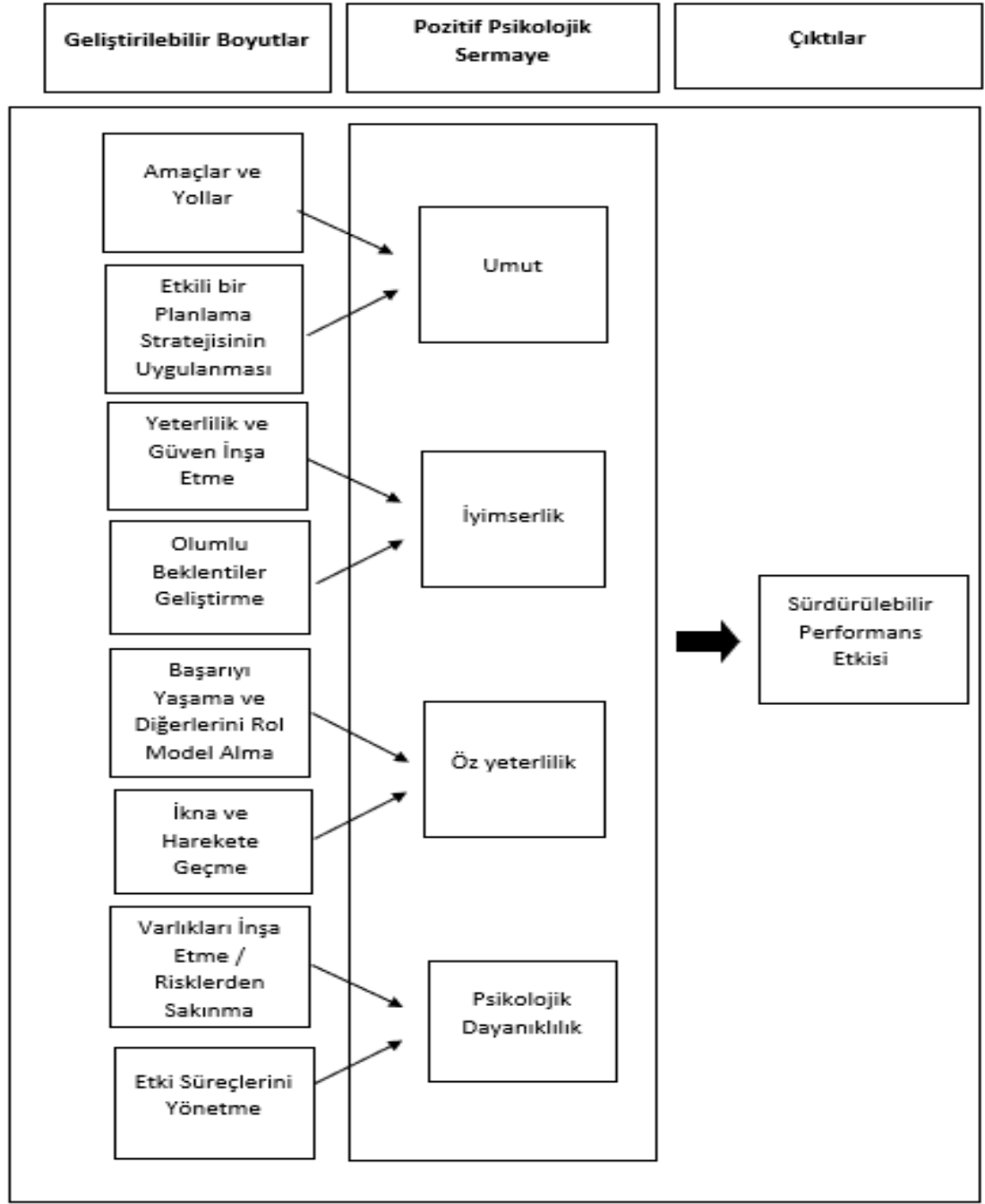
Pozitif psikolojik sermaye açısından baktığımızda da geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış iyimserlik ölçeğinin kendisinden daha temel bir yapıyı oluşturan pozitif psikolojik sermayeyi açıklamada kullanılması hem iyimserliğin hem de pozitif psikolojik sermayenin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır (Avey vd., 2011: 131)

Pozitif psikolojik sermayenin bileşenleri arasındaki ayırt edici ve uyum geçerliliği, yapılan araştırmalarla desteklenmiştir (Luthans vd., 2007: 16). Pozitif örgütsel davranış içerisinde ele alınabilecek cesaret gibi, bilgelik gibi başka olumlu psikolojik yapılar da mevcuttur. Bu kaynaklar da pozitif psikolojik sermaye bileşenleri

gibi süreç içerisinde gelişim göstermektedir. Ancak pozitif psikolojik sermaye bileşenlerini diğer pozitif psikolojik kaynaklardan ayıran teorik olarak desteklenebilmesi ve ölçülebilir olmasıdır (Avey vd., 2008: 13).

Luthans ve arkadaşlarına göre herhangi bir psikolojik kaynağın pozitif psikolojik sermaye üst boyutunun bir bileşeni olması için; pozitif örgütsel davranış kapsamında yer almalı, araştırma temelli olup teorik olarak desteklenebilmeli, ölçek gibi bir ölçme aracıyla ölçülebilir olmalı, eğitim, deneyim gibi içten veya dışarıdan belirli müdahalelerle geliştirilebilir olmalı ve son olarak ölçülebilir olumlu performans etkilerine sahip olmalıdır (Luthans vd., 2007b).





Şekil 1.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Müdahaleleri

Kaynak: Luthans, F., Youssef, C.M., Avolio, B.J. (2007a).

Şekilde de ifade edildiği gibi pozitif psikolojik sermaye ve bileşenleri bağlama özgü olarak gelişebilir niteliktedir (Avey vd., 2009: 435). Bununla birlikte pozitif psikolojik sermayenin sürdürülebilir iş performansı üzerindeki etkisi dört bileşenin ayrı ayrı olan etkisinden daha büyüktür ve her bir bileşen diğeriyle etkileşim halindedir. Örneğin, iyimserlik düzeyi yüksek bireyler gelecekte iyi şeyler olacağı beklentisi içinde oldukları için umut seviyesi de yüksektir. Dolayısıyla her alt boyut pozitif psikolojik

sermayeye farklı bir katkı sağlar ve bu katkıların etkisiyle pozitif psikolojik sermaye her bir alt boyutunun ifade ettiği anlamın çok daha fazlasıdır (Luthans vd., 2006: 19).

Pozitif psikolojik sermayenin davranış ve performans üzerindeki etkisi kendisini oluşturan alt boyutlarının her birinin davranış ve performans üzerindeki etkisinden çok daha büyüktür. Bunun nedeni pozitif psikolojik sermayenin her bir alt boyutu bir diğeriyle etkileşim halindedir ve hepsi birlikte çok daha büyük bir etki yaratırlar (Luthans vd., 2006).

Avey ve arkadaşlarına göre pozitif psikolojik sermayenin her bir boyutunun ana yapıya kendine özgü bir katkısı vardır. Başka bir deyişle, bu dört bileşen pozitif bakış açısı, çaba gösterme ve başarı beklentisi gibi ortak noktalarının yanı sıra her biri süreç içerisinde farklı etkilere sahiptir. Örneğin kişinin yüksek öz yeterlilik düzeyine sahip olması, başarılı olacağına dair umudunu arttıracaktır. Bu durum öz yeterlilik ve umut arasındaki ilişkiyi ispatlamakla birlikte umut bileşeninin yarattığı etkiyi açıklamada yeterli değildir. Öz yeterlilik ve umut birlikte kişinin motivasyonunu ve çalışma azmini arttıracaktır ancak umut, zorluklarla karşılaşıldığında yeni yollar arama ve pes etmeme gibi etkiler de yaratır. Bu durum her bir bileşenin farklı etkiler yarattığını ve ayırt edici özelliklere sahip olduklarını göstermektedir (Avey vd., 2010: 437).

Yapılan çalışmalar yüksek pozitif psikolojik sermaye düzeyine sahip bireylerin, kendine ve yeteneklerine güvenen, geleceğin bilinmezliğine karşı iyimser olan, başarısızlık karşısında pes etmeyen ve yeni yollar arayan, olumsuzluklara karşı psikolojik dayanıklılığı yüksek bireyler olduğunu göstermektedir (Wang vd., 2015). Bununla birlikte Avey ve arkadaşları (2011) pozitif psikolojik sermayenin, sinizm, işten ayrılma niyeti ve üretim hataları ile negatif yönlü bir ilişki içerisinde, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğunu ifade etmiştir (Avey vd., 2011). Bununla birlikte pozitif psikolojik sermaye kavramının diğer kavramlarla ilişkisi incelendiğinde literatürde ‘Work Engagement’ olarak ele alınan işe adanmışlık ve kuruma adanmışlık kavramlarının önemli çıktılarından biri olduğu görülmektedir. (Turgut, 2011: 156).

Pozitif psikolojik sermayenin kavramsal temelleri yakın geçmişte atılmış olsa da, kendisini oluşturan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık bileşenleri ile ilgili çalışmalar daha eskilere dayanmaktadır. Bu nedenle pozitif psikolojik sermaye kavramını daha iyi anlamak ancak kendisini oluşturan bileşenlerin detaylı ele alınmasıyla mümkün olacaktır.

1.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları

Pozitif psikolojik sermaye, performans ve kişisel gelişimle doğrudan bir ilişki içerisinde olan, örgütsel anlamda ise yüksek performans göstermenin bir sonucu olarak yüksek getiri ve rekabet üstünlüğü sağlayan kişisel bir kaynak ifade edilmektedir (Çetin vd., 2013: 99). Başka bir deyişle; bireyin psikolojik olarak olumlu yönde gelişme hali olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2007:3).

Pozitif psikolojik sermaye dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar Luthans (2002) tarafından ortaya atılan; Öz yeterlilik, Umut, İyimserlik ve Psikolojik dayanıklılıktır.

1.4.1. Öz yeterlik

Öz yeterlilik kavramının ilk ortaya çıkışı Albert Bandura'nın 'Sosyal Bilişsel Teorisi' dayanmaktadır. Albert Bandura, bu teorisinde, öz yeterlilik kavramını bireylerin yaşamlarında karşılaştıkları güçlüklerle başa çıkabilmek için kişinin yapması gerekenleri ne kadar iyi uygulayabileceğine dair öz inancı olarak ifade etmiştir (Bandura, 1976: 1982). Bandura (1977) öz yeterliliğin, kişinin karşılaştığı güçlükleri aşabilmesi için yapması ve yapmaması gerekenler hususunda yol gösterici olduğunu ifade eder.

Bu teoriye göre pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden olan öz yeterlilik beş bilişsel süreç üzerine inşa edilmiştir. Bunlar; simgeleştirme, gözlem yapma, ileriye görme, öz yansıtma ve öz düzenlemedir.

Simgeleştirme; kısaca kişinin bir eylemi gerçekleştirmenden önce zihinde bir model oluşturmasıdır. Örneğinin kişinin hedefi bir işletmenin mevcut müşteri potansiyelini arttırmak olsun. Burada kişi zihninde bir model oluşturup hedefini simgeleştirirken, potansiyel müşterinin karar verme sürecini inceleyebilir ve potansiyel müşteriler üzerinden zihinsel bir model geliştirebilir. Bu simgeleştirme gelecekteki eylemler için de bir rehber vazifesi görür.

İleriye görme sürecinde, kişi eylemlerini hedeflediği performans seviyesine ve ulaşmak istediği sonuçlara göre planlar. Örneğin müşteri potansiyelini artırma hedefinde, potansiyel müşteri beklentilerinin önceden bilinmesi ve bu beklentiler karşılayacak eylemlerde bulunulması bu süreçte fayda sağlayacaktır.

Gözlem yapma ya da başka bir ifadeyle model alma ile anlatılmak istenen; kişinin üstelerini veya daha deneyimli meslektaşlarını gözlemleyerek öğrenme sürecine katkı sağlamasıdır. Burada sadece gözlem değil tavsiye ve geri bildirimlerle de oluşabilecek

katkılar ele alınır. Ancak en etkili yöntem eylemlerin gözlemlenerek sonuçların değerlendirilmesidir.

Ön düzenleme ise, kişinin kendi performansını arttırmak için kendine koyduğu hedefler ve belirlediği standartlardır. Böylece birey kendi performansını yükseltebilir. Son olarak bahsedilen ise öz yeterlilik seviyesi ile doğrudan ilişki içerisinde olan öz yansıtmadır.

Öz yansıtma, kişinin geçmişteki eylemlerinden edindiği olumlu ya da olumsuz tecrübeleri bugüne yansıtmasıdır. Başka bir ifadeyle anlatmak gerekirse geçmişte edinilen bilginin, kazanılan deneyimin, gelecek eylemlerimiz için öz yeterlilik oluşturmalarıdır. Bunu şu şekilde özetleyebiliriz; geçmişte kazanılan başarı öz yeterliliği besler, öz yeterlilik ise gelecekteki başarı için zemin hazırlar. Kısaca simgeleştirme, gözlem yapma, ileriye görme, öz yansıtma ve ön düzenleme olarak ifade edilen öz yeterliliğin yapı taşlarının doğru ve etkili bir şekilde kullanılması öz güven olarak da ifade edilen kişinin kendine olan inancını ve başarı olasılığını arttıracaktır (Luthans vd., 2007a).

Öz yeterlilik bireyin karşılaştığı güçlüklerin üstesinden gelebilmesi, bir alandaki ilgi, yetenek, motivasyonu ve kendi potansiyeline olan güveni olarak da tanımlanabilir (Luthans ve Youssef, 2004: 153). Başka bir ifadeyle öz yeterlilik kişinin istenen bir işi ya da görevi başarıyla tamamlaması için ihtiyaç duyduğu bilişsel kaynaklar, motivasyon ve gerekli olan davranış biçimini ortaya koyabilecek güçte olduğuna dair inanışıdır (Wood ve Bandura, 1989: 408). Genel anlamda kişinin bir görevi ya da bir davranışı başarıyla yerine getirmede kendisine duyduğu güveni ifade eden öz yeterlilik kavramı birçok araştırmacı tarafından özgüven kavramı ile ilişkilendirilmiştir. Özgüvenle ilişkilendirilmesindeki ana sebep, öz yeterlilikle anlatılmak istenenin bireyin sahip olduğu üst meziyetler değil bireyin güçlü yönlerinin farkında olabildiği bir bilinç düzeyini ifade etmesidir (Luthans vd., 2006: 388).

Bandura (1977), öz yeterliliğin kişinin çocukluğundan itibaren karşılaştığı zorluklar ve üstlendikleri sorumluluklar sonucunda gelişen ve yaşanan deneyimler, edinilen tecrübeler, kazanılan yetkinliklerle oluştuğunu ifade etmektedir.

Luthans vd. (2007: 36), çalışmalarında öz yeterliliğin 4 temel özelliğinden bahsetmiştir. Bunlar;

Tekrarlanabilir uygulamalar: Önceki başarıların ve kazanılmış olumlu tecrübelerin bireyin öz yeterlilik düzeyine olumlu katkıları bulunmaktadır.

Bağlama özgüllük: Herhangi bir bağlamda kazanılmış öz yeterliliğin başka bir bağlama etkisinin olmaması olarak ifade edilebilir.

Diğerlerinden etkilenme: Başkalarının kendisi hakkındaki olumlu düşüncelerinin bireyin öz yeterlilik düzeyine olan katkısı olarak açıklanabilir. Bu özelliğe göre etrafındaki insanların kişiye olan inancı, kişinin kendisine olan inancını artırır.

Gelişime açıklık: Kişinin bilgi seviyesine güvendiği alanda dahi geliştirebilecek yönleri olduğuna olan inancını ifade etmektedir.

Luthans, Youssef ve Avolio'e göre yüksek öz yeterlilik düzeyine sahip kişilerde şu özelliklere rastlanmaktadır; bu kişiler kendileri için ulaşılması zor hedefler belirlerler, mücadele etmeyi sevip, meydan okumada başarılı olurlar, başarılması güç görevler için kendilerini motive ederler, hedeflerine ulaşmak için gereken çabayı gösterirler ve son olarak kararlı ve azimlidir, kolay pes etmezler (Luthans vd., 2007: 38).

Literatürde genellikle öz yeterlilik kavramı çalışan performansı ile birlikte ele alınmış ve aralarındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan bir meta analiz çalışmasında, öz yeterlilik ve performans arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Luthans vd., 2007: 545). Bununla birlikte pozitif geri bildirim, dolaylı öğrenme, modelleyerek öğrenme, psikolojik veya fizyolojik uyarılma, sosyal ikna gibi tekniklerle geliştirilebilir nitelikte olup bu özelliği ile de literatürde yer almaktadır (Bandura, 1997).

Öz yeterlilik düzeyi yüksek olan kişiler sahip oldukları motivasyon ve inançla diğerlerine göre daha zorlu görevleri amaç edinip, daha üstün bir performans gösterebilirler (Luthans ve Youssef, 2004: 153).

1.4.2. Umut

Pozitif psikolojik sermayenin diğer bir alt boyutu olan umut kavramını Snyder (2000), bireyin belirlediği hedeflere başarıyla ulaşabilmesi için izlediği yol ve yöntem olarak tanımlamıştır (Snyder, 2000: 2002). MacInnis ve Mello (2005) umudu; geleceğin belirsizliğine karşı oluşturulan pozitif bir beklenti düzeyi olarak tanımlamıştır.

Psikolojik bir güç olarak kabul edilen umut kavramını neyin oluşturduğuna, umut düzeyi yüksek bireylerin özelliklerinin neler olduğuna dair pek çok görüş vardır. Bazıları umudu gerçek olmayan inanış veya bir yanılsama olarak tanımlarken bazılarına göre tutkulu düşünme ve olumlu bir tutum olarak tanımlarlar.

Snyder'in (2000) umut üzerine yaptığı çalışmada umudun, kişinin gerçekçi ancak ulaşılması zor hedefler belirleyebilmesini sağlayan ve bu hedefleri gerçekleştirebilmesi için ihtiyacı olan kararlılık, yüksek enerji ve öz kontrol gibi duyguları harekete geçiren psikolojik bir güç olduğunu ifade etmektedir (Luthans ve Youssef, 2004). Bununla birlikte Snyder, umudun bireyin eylemlerini gerçekleştirirken gerekli motivasyonu ve kararlılığı sağlayan, bir durumdan ziyade başarı odaklı bir süreci ifade ettiğini savunur.

Umut en iyisini ummaktan ziyade kişinin kendindeki güçlü ve zayıf yönleri gerçekçi bir şekilde görebilmesinde önemli bir araçtır (Snyder vd., 2002: 268). Bu bağlamda, kişinin amaçlarına başarıyla ulaşmasında kararlı bir tavır ve arzu edilen başarıya ulaşabilmek için alternatif çözüm yollarının kullanılabilmesi için benimsenen bilişsel bir tutumdur.

Umut, örgütsel açıdan ele alındığında ise kişinin kendisinden istenen görevleri yerine getirirken oluşabilecek zorlukların üstesinden gelebilmesini ve bu zorlukların üstesinden gelebilmek için kişinin belirlediği alternatif çözüm yollarını önceden belirleyebilmesidir (Rego vd., 2011: 524). Ayrıca umut, amaca ulaşma yolunda motive edici ve pozitif bir etkiye sahiptir (Peterson vd., 2011: 427- 450)

Umut düzeyi yüksek olan kişilerin kendilerine olan inançları, yaptıkları işe yönelik beklentileri daha fazla olduğu için, amaçlarına ulaşmada daha istekli olacaklardır (Çetin vd., 2013: 35). Bununla birlikte umut düzeyi yüksek olan bireyler olumsuzluklarla karşılaştıklarında alternatif çözümler üretirler. Alternatif çözümler üretme süreci, bireylerin zorluklarla mücadele ederken ihtiyaç duyduğu dayanıklılık seviyesini arttırırken, düşünsel bir süreç olması nedeniyle yaratıcılıklarını da olumlu yönde etkileyecektir (Luthans ve Youssef, 2004). Bu açıdan kişinin hedeflerine ulaşmasında itici bir güç oluşturan, hem bireysel hem de örgütsel başarıyı doğrudan etkileyecek olan umut kavramı pozitif örgütsel davranış alanında önemli bir boyutu temsil etmektedir. Tıpkı öz yeterlilikte olduğu gibi umut düzeyi yüksek olan kişiler hedeflerine ulaşmak için gerekli motivasyona sahip olduğundan bu kavramında performans ile güçlü bir korelasyona sahip olduğu düşünülür (Luthans vd., 2007: 541). Ayrıca bu kişiler de hedeflerine ulaşma sürecinde birtakım engellerle karşılaşabileceklerinin farkındalardır. Ancak bu engeller

kişinin amaca ulaşmadaki motivasyonunu olumsuz etkileyecek sonuçlara yol açmaz aksine alternatif yollar aramanın gerekliliğini vurgular (Luthans vd., 2007: 541).

Pozitif psikolojik sermayenin diğer bileşenleri gibi Umut bileşeni de geliştirilebilir ve ölçülebilir bir yapıya sahiptir. Synder vd. (1991), umut kavramının geliştirilebilir olduğunu ifade etmiş ve ‘Durum- Umut Ölçeği’ adı verilen bir ölçek geliştirmiştir.

1.4.3. İyimserlik

Pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden olan iyimserlik sadece gelecekle ilgili beklentilerin olumlu olmasını ifade etmez. Asıl vurgulamak istediği, olumlu ya da olumsuz fark etmeksizin, geçmişte, bugün de veya gelecekte gerçekleşen veya gerçekleşecek olan olayların altında yatan nedenleri pozitif bir bakış açısıyla yorumlayabilmektir (Luthans vd., 2007; 89).

Scheier ve Carver (1992)’ a göre de iyimserlik bireylerin gerek özel gerekse iş yaşamında, aşılması zor engellerle karşılaştığında zorlukların üstesinden gelebilme yeteneğini geliştiren ve bireyin dayanıklılığını arttıran bir etki yaratmaktadır (Scheier ve Carver, 1992: 202).

İyimserlik kavramının teorik alt yapısı büyük oranda, pozitif psikolojinin babası olarak tanımlanan Martin Seligman tarafından oluşturulmuştur (Luthans vd., 2008).

Seligman, bireylerin üstesinden gelinmesi zor ve istenmeyen durumlara karşı güçlü kalabilmesinin yegane yolunun iyimserlik olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Seligman iyimserlik düzeyi yüksek bireylerin bazı ortak özelliklere sahip olduğunu ve bu bireylerin olumlu olayları kişisel ve kalıcı nedenlere, olumsuz olayları ise durumsal ve dışsal nedenlere atfeden kişilik özelliğine sahip bireyler olduğu görüşünü ileri sürmektedir (Seligman, 1998). Bu bağlamda iyimserlik düzeyi yüksek kişiler için olumlu sonuçlanan her bir eylem, bireysel gelişime katkı sağlamakta ve kişilerin kendilerine olan güvenlerini arttırmaktadır. Örneğin yöneticilerinden olumlu geri bildirim alan, iyimserlik düzeyi yüksek bir çalışan bu durumu gösterdiği performansa atfedecek ve bu da gelecekte göstereceği performans için daha iyimser bir bakış açısı sağlayacaktır. Ayrıca bu kişiler başarısızlıkla sonuçlanan eylemleri neticesinde de olayları kendilerine atfetmediklerinden depresyon, yetersizlik, suçluluk gibi negatif bir duygu durumu içerisinde olma olasılıkları daha azdır (Luthans ve Youssef, 2004: 153). Diğer taraftan iyimser olmayan bireyler yaşadıkları olumlu olayları kendi dışındaki faktörlere atfederek bu olayların şans eseri, dışarıdan gelen bir destek sonucu, tekrarlanamayacak şekilde gelişen ve belirli bir duruma

özgü olarak gerçekleştiğine inanma eğilimindedirler. Bu tutum sadece bugünü değil gelecekteki eylemleri de olumsuz olarak etkilemektedir. Örneğin iş yerinde terfi almış kötümser bir kişi, bu durumu şansa, diğer adayların deneyimsizliğine veya eleman yetersizliğine bağlayabilir. Bu durumun bireysel bir başarı sonucu oluşmadığı algısı, kişide gelişim fırsatı ve tatmin duygusu da yaratmayacaktır (Luthans vd., 2007: 90).

Carver ve Scheier' e göre, gelecek zamanda gerçekleşecek bir olaya veya bir duruma karşı olumlu beklenti içerisinde olan kişiler iyimser olarak tanımlanmaktadır (Carver ve Scheier, 2002).

Harms ve Luthans' a göre İyimserlik, bilinmeyen gelecek ile ilgili olarak olumlu bir beklenti geliştirebilme ve yaşanan olaylara da olumlu nitelikler atfetme olarak ifade edilmektedir (Harms ve Luthans, 2012: 590).

Pozitif psikolojik sermayenin bileşenlerinden olan İyimserlik, en genel anlamda, devamlı olarak pozitif bir bakış açısına sahip olmak ve beklentilerinin de genellikle bu yönde olması şeklinde ifade edilmektedir (Luthans vd., 2007: 87). Seligman, iyimserliği, bireyin yaşadığı kötü tecrübelerin ardından depresyon gibi olumsuz duygulara kapılmasının önünde bir bariyer olarak görmüş ve çalışmalarında iyimserliğin öneminden bahsetmiştir (Seligman, 2011: 102).

İyimserlik de tıpkı umut gibi ölçülebilir ve geliştirilebilir özellikleri çerçevesinde kavramsallaştırılmıştır. Seligman (1998), araştırmalarının başında iyimserliğin değişmez ve geliştirilemez nitelikte olduğunu ifade etse de sonrasında öğrenilmiş iyimserlik kavramı ile iyimserliğin geliştirilebilir olduğunu vurgulamıştır (Luthans ve arkadaşları, 2010: 46). Ayrıca Seligman (2011), geçmişte yaşanan olumsuz deneyimlerin kişinin iyimserlik düzeyini negatif yönde etkilediğini ancak iyimserliğin zaman içerisinde öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir kapasite olduğunu ifade etmiştir.

Olumlu ya da olumsuz tüm olaylara karşı pozitif bakış açısı sergilemesi kişinin beklentilerinin, moralinin ve enerjisinin yüksek olmasında, sadece psikolojik açıdan değil fiziksel açıdan da daha sağlıklı olmasında önemli bir role sahiptir (Çalışkan ve Erim, 2010: 265).

İyimserliğin psikolojik ve fiziksel katkılarının yanı sıra bireylerin performans çıktılarını da doğrudan etkilediği düşünülmektedir. Araştırmalarda genellikle iyimserlik kavramının performans ile ilişkisi üzerinde durulmuştur ve aralarındaki ilişki ampirik çalışmalarla gösterilmiştir (Morgan ve Luthans, 2015: 181). Ayrıca iyimserlik düzeyi yüksek çalışanların örgütsel bağlılığının da yüksek olduğu ve bu sayede iyimser olmayan

bireylere göre yaptıkları işte daha yüksek performans gösterdikleri ifade edilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004).

Luthans ve arkadaşlarına (2007) göre, pozitif psikolojinin en önemli unsurlarından birisi olan iyimserlik, durumsal faktörlerle birlikte ele alınması gereken, dinamik, geliştirilebilir ve değişebilir bir süreçtir (Luthans vd., 2007).

İyimserlik seviyesi yüksek olan bireyler yaşadıkları olumlu durumları içsel, genellenebilir ve kalıcı sebeplerle açıklarken, negatif olayları ise dışsal, geçici ve genellenemez olarak açıklarlar. Örneğin, çalıştığı birimden pozitif bir geri bildirim alan iyimserlik düzeyi yüksek çalışanlar bunu sahip oldukları güzel niteliklere bağlarlar ve bunu genelleyerek, sadece bu işte değil diğer bütün işlerinde başarılı olacaklarına dair bir tutum geliştirirler. İyimserlik düzeyi düşük çalışanlar ise, aldıkları pozitif geribildirimleri dışsal, geçici ve sadece o duruma özgü olarak kabul edip, negatif geri bildirimleri ise kalıcı, içsel ve bütün işleri kapsayan genellenebilir bir durum olarak algılarlar (Luthans vd., 2007: 91; Seligman, 1998: 43-47).

Özetle, iyimserlik düzeyi yüksek olan bireyler, çalışmaya karşı daha istekli, zorluklar karşısında daha mücadeleci, gelecek ile ilgili olumlu beklenti içerisinde olan, kararlı ve sabırlı bir tutum sergileyen, zihinsel ve bedensel olarak daha aktif kişiler olarak çalışma yaşamında daha üstün bir performans göstereceği düşünülen kişilerdir (Luthans ve Youssef, 2007: 331-332). Çalışanların iyimserlik düzeylerinin yüksek olması, bireysel boyutta değerlendirilmesi gereken bir özellik gibi görünse de birçok örgütsel çıktı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir (Nguyen ve Nguyen, 2011: 3).

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) iyimserlik düzeyi yüksek olan çalışanların pozitif perspektife sahip olmaları nedeniyle ruhsal açıdan daha güçlü ve hedeflerine ulaşma hususunda daha azimli olduklarını ifade etmektedir. Ayrıca Luthans vd. (2007), iyimserlik düzeyi yüksek çalışanların değişime karşı gösterdikleri tepkinin iyimser olmayanlara göre daha farklı olduğunu, iyimser olmayan çalışanların değişimi benimseyememe ve direnç oluşturma gibi tepkilerine karşı, iyimser çalışanların bu konuya daha ılımlı yaklaştığını ve değişimi bir fırsat olarak değerlendirme eğiliminde olduklarını ifade etmişlerdir.

Seligman ve Schulman (1986) ise, çalışanların iyimserlik düzeylerinin performansa etkisini ölçmek için satış danışmanları ile yapmış oldukları bir çalışmada,

iyimserlik düzeyi yüksek çalışanların satış performanslarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir (Seligman ve Schulman, 1986).

Seligman (2011), çalışmalarında iyimserliğin pozitif duyguların süresini ve etkinliğini arttırdığını ve bu sayede kişinin potansiyelini daha etkin ve verimli bir şekilde kullanmasına olanak sağladığını ifade etmektedir. Ayrıca olayların veya olguların bir anlam ifade etmesi de büyük oranda iyimserlik ile ilgilidir. Kişi, inandığı ve anlamlı bulduğu işler için daha fazla çaba ve cesaret gösterecektir.

1.4.4. Psikolojik dayanıklılık

Bir dönem psikoloji biliminin odak noktasının olumsuzluklar ve yanlış olanın düzeltilmesi olduğu gibi, dayanıklılık araştırmalarında da başlangıçta üzerinde durulan konu; travmatik deneyimler yaşamış ve psikolojik olarak kötü durumda olan bireylerdi. Yaşanan travmatik deneyimlerin ardından gündelik yaşama uyum sağlayan bireyler güçlü ve istisnai kişiler olarak nitelendirildi. Sonrasında ise araştırmalar kimin güçlü olduğunu ve güçlü olarak nitelendirilen bireylerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin neler olduğunu belirlemeye yönelik olarak devam etti (Luthans vd., 2007: 112).

Başlangıçta dayanıklılık sadece bazı kişilerin sahip olduğu üstün bir yetenek veya doğuştan bir durum olarak algılanmaktaydı. Ancak sonrasında yapılan çalışmalar göstermektedir ki, dayanıklılık da temeli pozitif psikolojiye dayanan, kişilerde doğuştan olabildiği gibi yaşanan deneyimlerle ortaya çıkan veya gelişen psikolojik bir kaynaktır (Luthans, 2002: 702).

Morgan ve Luthans'a (2005) göre, dayanıklılık; yaşanan sıkıntılar, hastalıklar ve travmatik olaylar sonrasında oluşan gerileme durumuna verilen tepki olarak ifade edilmektedir (Morgan ve Luthans, 2015: 181). Wilkes (1979: 1241), dayanıklılığı, kişilerin yaşadıkları olumsuzlukların etkisinden hızlı bir şekilde kurtulabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle dayanıklılık; kişiyi denge noktasından uzaklaştıran olumlu veya olumsuz olaylarda, kişinin normale dönmesini sağlayan geliştirilebilir bir kapasite olarak ifade edilmektedir (Luthans vd., 2007a: 116).

Benard (1993) dayanıklılığı, kişinin maruz kaldığı riskler ve tehditler karşısında kendini toparlayabilmesi olarak tanımlamıştır. Ayrıca bu kişilerin problem çözme becerisi, sosyal yeterlilik, otonomi, azim ve kararlılık gibi niteliklere sahip olduklarını ifade etmektedir. Luthans ve Youssef (2004)' göre ise dayanıklılık, belirsizlik, şanssızlık, başarısızlık veya mevcut durumun değişmesinin yarattığı gerginlik gibi negatif duyguların üstesinden gelebilme gücüdür.

Pozitif psikolojik sermayenin bir bileşeni olan psikolojik dayanıklılık ile ifade edilen, bireylerin her türlü değişime açık ve esnek olması, değişen iç ve dış çevre faktörlerine uyum sağlayabilmesi ve değişimlerden en az düzeyde etkilenip her koşulda yüksek performans gösterebilme kapasitesidir (Luthans vd., 2007: 542).

Masten ve Reed (2002)' e göre psikolojik dayanıklılık bir uyum sağlayabilme becerisidir. Kişinin stresli, belirsiz ve değişken yaşam biçimine gösterdiği uyum bireyin psikolojik dayanıklılık düzeyine göre farklılık gösterebilir (Akt. Maddi, 2006; 228), psikolojik dayanıklılığı, zor durumlarda kaygıyı azaltan ve mücadele etme güdüsünü destekleyen geliştirilebilir bir kapasite olarak tanımlamıştır.

Psikolojik dayanıklılık sadece, risk, sıkıntı, zorluk, çatışma, belirsizlik gibi negatif durumlarda gösterilen pozitif bir tepki değil aynı zamanda amaçlar doğrultusunda artan sorumluluk, olumlu değişim veya terfi gibi ilerleme karşısında harekete geçebilme gücü olarak ifade edilmektedir (Avey vd., 2008).

Bireylerin psikolojik dayanıklılık düzeyini arttıran unsur, pozitif psikolojik sermayenin diğer bileşenlerinde olduğu gibi geçmiş olumlu tecrübeler değil aksine geçmişte yaşanan kötü olaylar karşısında kazanılan tecrübeler ve zorlu şartlardır (Luthans vd., 2007: 547). Luthans ve diğerleri (2007), karşılaşılan zorlukların veya yaşanan aksaklıkların kişinin dayanıklılık düzeyini keşfetmesi ve geliştirmesine olanak sağladığını ifade etmektedir (Luthans vd., 2007a: 123). Bu açıdan psikolojik dayanıklılığın, kişinin tahammül seviyesini zorlayan şartlar ve başarısızlıklar sonucunda tekrarlanan çabalar ile kazanılabileceği ifade edilir (Block ve Kremen, 1996).

Örgütsel açıdan ele alındığında ise, çalışanların yaşadığı başarısızlık, karşılaştığı zorluk veya herhangi bir anlaşmazlık durumunda, bireyin bu sıkıntılı durumun üstesinden gelebilmesi, kendini yönetebilmesi ve zorlu koşullarda dahi kendisinden istenen görevi başarıyla yerine getirebilmesi olarak açıklanabilir. Başka bir ifadeyle, koşulları sürekli değişen iş yaşamında bireylerin değişen koşullara ve zorluklara dayanma gücü psikolojik dayanıklılık olarak ifade edilir (Özkalp, 2009: 494). Bununla birlikte olayların tüm gerçekliğiyle kabul edilebilmesi, güçlü manevi değerlere sahip olmak, başarı inancı ve beklenmedik durumlar karşısında reaktif çözümler üretebilme yeteneği dayanıklılık kavramının kapsamını oluşturmaktadır. Bu açıdan dayanıklılık düzeyi yüksek bireylerin verimliliklerinin ve iş performanslarının daha yüksek olacağı düşünülmektedir (Sutcliffe ve Vogus, 2003).

Psikolojik dayanıklılık çalışmalarda daha çok örgütsel boyutta ele alınmış olup, çalışanların iş performansı ile psikolojik dayanıklılık düzeyi arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur (Coutu, 2002). Bu doğrultuda yapılan çalışmalar psikolojik dayanıklılık ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Youssef ve Luthans, 2004).

Şartları sürekli değişen günümüz iş dünyasında çalışanların psikolojik dayanıklılık seviyesinin göstergelerinden olan; yaratıcılık, esneklik, değişime kolay adapte olma, sorunların üstesinden kolaylıkla gelebilme ve mücadeleci olma gibi kişilik özelliklerine sahip olması, bu bireylerin örgüt ortamında daha üstün performans göstermelerini sağlamaktadır (Çetin ve Basım, 2012: 126).

Luthans vd. (2005), tarafından yapılan çalışmada, büyük bir değişime maruz kalan örgüt çalışanlarının psikolojik dayanıklılık seviyeleri ile değişime uyum sağlama kabiliyetleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yüksek dayanıklılık düzeyine sahip olan çalışanların değişime hemen adapte olduğu ve dayanıklılık seviyesi düşük olan çalışanlara göre daha yüksek performans gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Luthans vd., 2005: 249). Ayrıca örgütlerde psikolojik dayanıklılık seviyesi yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara göre daha rekabetçi, esnek ve belirsizlik şartları altında da verimli bir şekilde çalışan bireyler olduğu ifade edilmektedir (Luthans vd., 2007: 120-123).

Youssef ve Luthans (2007: 774), psikolojik dayanıklılığın örgütsel performansa olan katkısının yanı sıra kişinin yaşamında daha fazla anlam bulabilmesi, doyuma ulaşma, olumlu değişime ve gelişime olanak sağlaması açısından da önemli bir kaynak olduğunu ifade etmektedir.

Tümlü ve Recepoğlu (2013)'nın psikolojik dayanıklılık ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi incelemek için akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışma, bu iki kavram arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışmada demografik faktörlerin de psikolojik dayanıklılık düzeyini etkilediği saptanmış olup, kadınların, yaşça büyüklerin ve iş deneyimi fazla olanların psikolojik dayanıklılığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özetle, yüksek psikolojik dayanıklılık düzeyine sahip bireyler; gerçeği olduğu gibi kabul etme cesaretini gösteren ve psikolojik olarak kendini buna hazırlayan, sahip olduğu değerleri ve inançlarıyla yaşamlarını anlamlı kılan ve her türlü değişime karşı uyum kabiliyeti gelişmiş olan bireylerdir (Coutu, 2002).

1.5. Pozitif Psikolojik Sermaye ile İlgili Çalışmalar

Pozitif psikolojik sermayenin ilk defa bir araştırma konusu olması Goldsmith vd.'nin ücret üzerinde etkili olduğunu düşündükleri psikolojik ve beşerî sermayenin araştırılması ile gerçekleşmiştir. Araştırmada temel yetenek, deneyim, eğitim ve görev olarak 4 grupta sınıflandırılan beşerî sermayenin ücret üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan bu araştırmada eğitimin ücret üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu ve en düşük etkiyi ise deneyimin oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır (Goldsmith vd., 1997: 815-829).

Larson (2004), pozitif psikolojik sermayenin kendisini oluşturan dört bileşeniyle birlikte daha güçlü olduğunu savunmuş ve bir bütün olarak pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Çalışmada ilk önce pozitif psikolojik sermayenin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiş, sonrasında ise pozitif psikolojik sermayenin her bir bileşeninin tek başına örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine bakılmıştır. Sonuç olarak pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin bir bütün olarak daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Luthan vd. tarafından (2006: 387) yapılan bir araştırmada küçük ancak etkili bir müdahalenin çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini arttırabileceği savunulmuştur. Luthan ve arkadaşlarına göre psikolojik sermayedeki %2 oranında bir artışın örgüt gelirlerine 10 dolardan fazla bir katkı yaratacağı ifade edilmektedir. Bu araştırma kapsamında 74 yönetici pozisyonunda çalışan mühendise psikolojik sermaye düzeylerini arttıracak müdahalelerde bulunulmuş ve bunun sonucunda örgüt gelirlerinde bir yılda 73919 dolarlık bir artış saptanmıştır.

Avey, Patera ve West (2006: 42) yüksek teknolojinin kullanıldığı bir üretim işletmesinde yaptıkları araştırmada pozitif psikolojik sermaye ile işe devamsızlık arasındaki ilişkiyi ele almış ve bu iki değişken arasında negatif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. Araştırmaya göre pozitif psikolojik sermaye düzeyleri yüksek çalışanlar ile diğer çalışanların işe devamsızlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirtilmektedir.

Luthans, Zhu ve Avolio (2006) tarafından yapılan çalışmada, pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından öz yeterlilik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ele alınmıştır. Araştırmada örgütsel yeterlilik ile örgütsel bağlılığın pozitif yönde bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada öz yeterlilik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Luthans vd. (2007) tarafından yapılan başka bir araştırmada psikolojik sermaye ve onun bileşenleri olan öz yeterlilik, umut iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık ile iş performansı ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmada önce psikolojik sermayenin bileşenlerinin iş performansı ve iş tatminini nasıl etkilediğine sonra ise psikolojik sermayenin dört bileşeninin toplam yarattığı etkinin iş performansı ve iş tatminini nasıl etkilediği ele alınmıştır. Birinci araştırma sonucunda bu dört bileşenin her birini değerlendirmek için tasarlanan yeni bir ölçeğe katkıda bulunulmuştur. İkinci araştırmanın sonucunda ise dört bileşenin toplam etkisinin performans ve iş tatminiyle önemli oranda pozitif bir ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır.

Norman (2006), yaptığı çalışmada liderlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile nalmış ve pozitif yönde ilişki olduğunu belirmiştir. Araştırmaya göre çalışanların lidere duydukları güven, liderin pozitif psikolojik sermaye düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. Ayrıca yüksek psikolojik sermaye düzeyine sahip liderlerin etkinlik değerlendirmelerinin de yüksel seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Avey, Luthans ve Youssef (2008), pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönde, pozitif psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti ve sinizm arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Avey (2007), liderin pozitif psikolojik sermaye düzeyinin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek için mühendisler (Elektrik, havacılık ve mekanik)  zerinde bir araştırma yapmıştır. Bu  alışma ile Avey, liderlerin yüksek pozitif psikolojik sermaye düzeyinin çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini destekleyen bir etki yarattığını ve böylece çalışanların psikolojik sermayeleri ile ürettikleri fikirlerin veya eylemin kalitesini ve yoğunluğunu arttırdığını ifade etmiş olup, liderin pozitif psikolojik sermaye düzeyi ile çalışan performansı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Avey, Wernsing ve Luthans (2008: 48),  alışanların pozitif duygu durumlarının örgütteki tutum ve davranışları ile ilişkisini incelemek amacıyla bir araştırma başlatmışlardır. Çalışmada çok sayıda iş alanından toplamda 132 çalışana anket yapılmıştır. Çalışma sonunda, pozitif psikolojik sermayenin pozitif duyguları etkilediği ve pozitif duygularında örgütsel bağlılık, işe katılım, örgütsel vatandaşlık gibi olumlu davranışlarla pozitif yönde, sinizm ve örgütsel sapma gibi davranışlarla ile negatif yönde bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca pozitif duyguların, pozitif psikolojik

sermaye ile yukarıda bahsedilen tutum ve davranışla arasında aracı bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir.

Avey, Luthans, Smith ve Palmer (2010: 17), farklı iş alanlarında çalışan 280 kişi üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda, pozitif psikolojik sermaye ile psikolojik iyi oluş arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Sonrasında Luthans ve diğerleri (2013: 118), de pozitif psikolojik sermaye ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiyi incelemek için farklı sektörlerde çalışan bireyler üzerinde detaylı bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda pozitif psikolojik sermaye ile psikolojik iyi oluş kavramlarının birbirleri ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki gösterdiği ve bu ilişkide yaşam tatmininin aracılık rol üstelendiği belirtilmiştir.

Avey, Nimnicht ve Pigeon (2010: 384-386) banka çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada, öncelikle pozitif psikolojik sermaye ile çalışanların finansal performansları arasındaki ilişkiyi ele almışlar ve bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Sonrasında ise pozitif psikolojik sermaye ile çalışanların satış performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve pozitif psikolojik sermayesi yüksek olan banka çalışanlarının satış performansının diğer çalışanlara oranla daha yüksek seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak pozitif psikolojik sermaye ile finansal performans ve yine pozitif psikolojik sermaye ile satış performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Erkmen ve Esen (2012) ise, çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinde demografik özelliklerin anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığını araştırmayı amaçlamışlardır. Bu araştırma sonucunda yönetici pozisyonunda görev yapmakta olan, yaşça büyük, toplam kıdemi daha fazla olan erkek çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte kurumdaki kıdem ve eğitim faktörünün psikolojik sermaye düzeylerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Roche, Haar ve Luthans (2014: 477), bireylerdeki farkındalık düzeyinin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinde, pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolünü incelemek amacıyla çok sayıda yönetici pozisyonunda çalışan bireyler üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucuna göre, yöneticilerin farkındalık düzeylerinin yüksek olmasının depresyon, endişe, kaygı gibi olumsuz çıktıları azalttığı bu açıdan da mental iyi oluş hali ile pozitif yönde bir ilişki içerisinde olduğu ayrıca pozitif psikolojik

sermayenin, yöneticilerin farkındalık düzeyi ile mental iyi oluş arasındaki ilişkide aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir.

Tüzün, Çetin ve Basım (2014: 85), pozitif psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemek için 255 akademisyen üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma ile pozitif psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.



2. BÖLÜM: İŞE ADANMIŞLIK

2.1. İşe Adanmışlık Kavramı

Pozitif örgütsel davranışın çalışma alanlarından bir tanesi de ‘Employee Engagement’ ve ‘Work Engagement’, olarak ortaya atılan adanmışlık kavramıdır.

Adanmışlık kavramı literatürde ‘İşe Adanmışlık’ (Work Engagement) ve ‘Çalışan Adanmışlığı’ (Employee Engagement) olmak üzere iki farklı şekilde yer almaktadır. Bu kavramlar çoğu zaman birbiri yerine kullanıyor olsa da aralarında kapsam bakımından farklılık söz konusudur. İşe adanmışlık iş görenin işi ile olan ilişkisini ele alırken, çalışan adanmışlığı, iş görenin hem işiyle hem de örgütle olan ilişkisini ele almaktır (Schaufeli ve Bakker, 2010: 10). Bu çalışmada ele alınacak olan işe adanmışlık (Work Engagement), en genel anlamda bireyin işi severek, yüksek enerji ve motivasyonla yapması ve işi ile kendini özdeşleştirmesidir (Salanova ve Schaufeli, 2008: 118).

İşe adanmışlık kavramı ilk olarak Khan (1990) tarafından ortaya atılmıştır. Kahn çalışan adanmışlık düzeylerini, çalışanların performansını ve iş yaşamında üstlendikleri rolleri, kişilerin psikolojik ve bireysel özelliklerine vurgu yaparak ele almıştır (Kahn, 1990: 698). Kahn bu kavramı, bireylerin örgüt içerisindeki rollerini benimsemesi ve bu rollere kendini bilişsel, fiziksel ve duygusal olarak adanması şeklinde tanımlamıştır. Başka bir deyişle Kahn, işe adanmayı bireylerin enerjisinin iş ile ilgili bilişsel, fiziksel ve duygusal çabaya dönüşmesi ve kişinin yaptığı işte tüm benliği ile var olmasını ifade etmektedir.

Bilişsel olarak var olma veya bilişsel adanma ile anlatılmak istenen, çalışanların işin gerekliliklerine ve sorumluluklarına karşı zihinsel olarak da hazır olması ve işleri ile ilgili kendilerinden beklenenler konusundaki farkındalıklarıdır (Kahn, 1990: 694). Bilişsel adanmışlık seviyesi yüksek çalışanların işlerine odaklanma ve sorumluluklarını yerine getirme hususunda daha başarılı oldukları gözlenmektedir (Kahn, 1990).

Fiziksel olarak adanmayla anlatılmak istenen, bireyin işini yaparken ve örgüt içerisindeki rolünü gerçekleştirirken enerjik ve coşkulu olmasıdır. Fiziksel adanmışlık seviyesi yüksek olan çalışanların daha çok çalışma eğiliminde oldukları, daha verimli çalıştıkları ve daha iyi bir performans sergiledikleri ifade edilmektedir (Rich, vd., 2010: 617-635).

Duygusal adanmışlık ise, bireyin örgütün amaçlarına, yöneticilerine ve çalışma koşullarına olan pozitif tutumudur (Kular vd., 2008: 3). Duygusal adanmışlık büyük

oranda bireylerin işyerlerinde olumlu sosyal ilişkiler kurmaları ile oluşur. Bu kişilerin sorumluluk almaktan kaçmayan, empati yeteneği yüksek ve iş yerlerinde daha özverili davranışlar sergileyen bireyler oldukları düşünülmektedir (Esen, 2011).

Kahn'a göre bir işe fiziksel, duygusal bilişsel olarak bağlanan bir kişinin katkısı, enerjisi ve çabası diğer bireylere göre daha fazla olacaktır (Kahn, 1990: 698). Ayrıca adanmışlık seviyeleri yüksek olan çalışanlar, işlerini eğlenceli buldukları için, iş için gerekli olan eylemlerin çok ötesinde bir performans gösterme eğilimindedirler. Kahn ayrıca çalışmalarında, çalışanların adanmışlık düzeyini etkileyen faktörlerden bahsetmiştir. Bunlar; güven, anlamlılık ve uygunluktur.

Anlamlılık, birey için işin değerini, güven, iş görenin genel olarak kuruluşa, çalışma koşullarına, yöneticilere olan inancını, uygunluk ise, bireyin iş ile ilgili üstlendiği roller ile kişilik özelliklerinin, değerlerinin ve beklentilerinin uyuşmasını ifade eder (Collins, 2009: 17). Anlamlılık kişinin gösterdiği çabanın karşılığını alabileceğine dair inancını güçlendirmesi, güven; işini kaybetme korkusu ve endişesi olmadan performans gösterebilmesini, uygunluk ise; kişinin iş için gerekli psikolojik, fiziksel ve duygusal kaynaklara sahip olduğu hissini yarattığından, bu üç faktör birlikte kişilerin işe adanmışlık düzeylerini önemli derecede etkilemektedir (Simpson, 2009: 1018-1019).

Kahn'a göre her iş gören bilinçli ya da bilinçsiz olarak kendine şu soruları sorar ve bu sorular çalışanın işe adanmışlık düzeyini belirler ve şekillendirir;

(1) Bu iş benim için ne anlam ifade ediyor ve bu iş için göstereceğim performans benim için ne derece anlamlı?

(2) Çalıştığım kuruluşa, üstlerime ve bu işe ne kadar güveniyorum, bu işte kendimi ne derecede güvende hissediyorum?

(3) Bu iş benim için uygun mu?

Bu üç koşul bireylerin işleri ile yaptıkları içsel sözleşmelerinin kaynağını oluşturur. Bireyler bu kaynaklara sahip olduklarını düşündüklerinde iş rollerini benimseyip istenen performansı gösterebilirler (Kahn, 1990: 703).

Maslach ve Leiter (2008), adanmışlık kavramını farklı bir yaklaşımla ele almış olup, işe adanmışlığın ancak tükenmişlik olgusuna dayandırılarak açıklanabileceğini ifade etmişlerdir. Tükenmişlik kavramı üzerine yapılan çalışmalar işe adanmışlık kavramının da temelini oluşturmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde tükenmişlik

tutumlarının aksine çalışanın işe yönelik aktif rol üstlenmesi, enerjik olması, yaptığı işe fiziksel ve zihinsel olarak kendini adanması gibi özelliklere sahip olması işe adanmışlık olarak tanımlanmıştır (Schaufeli vd., 2008: 176).

Maslach ve Leiter (2008)' a göre tükenmişlik kavramının bileşenleri olan bitkinlik, sinizm ve başarısızlık, işe adanmışlığın bileşenleri olan dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarının tam zıttını ifade etmektedir. Bu görüşe göre, adanmışlık tükenmişliğin üç bileşeninin tam tersini yansıtır. Bunlar enerji, yoğun ilgi ve verimlilik. Başka bir ifadeyle kişi tükenmişlik hissettiğinde dinçlik bitkinliğe, adanmışlık sinizme, etkinlik ve verimlilik de başarısızlığa dönüşür (Maslach vd., 2001). Yine bu yaklaşıma göre kişinin işe adanmışlık seviyesi yüksekse tükenmişlik hissetme ihtimali düşük, işe adanmışlık seviyesi düşük ise tükenmişlik hissetme ihtimali yüksektir.

Ayrıca Maslach ve Leiter (2008), iş yükü, ödül sistemi, adil yaklaşım, kontrol mekanizması, fark edilme, sosyal destek, topluluk desteği gibi iş yaşamını oluşturan bileşenlerin bireyleri ya arzu edilen bir durum olan adanmışlığa ya da bunun tam tersi olan tükenmişliğe götüreceğini ifade etmektedir. Ancak sonraki yıllarda yapılan çalışmalar ile adanmışlık ve tükenmişlik kavramlarının birbirinin tam tersi olduğu görüşü reddedilmiştir. Bu görüşe göre bu kavramlar bir uzantının iki farklı ucu gibi değerlendirilse de bu kısmen doğrudur. Yapılan çalışmada tükenmişliğin alt boyutu olan tükenmenin (exhaustation), işe adanmışlığın alt boyutu olan dinçlik (Vigor) ile arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı şekilde tükenmişliğin diğer alt boyutu olan sinizm ile adanmışlık (dedication) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak adanmışlığın üçüncü boyutu olan yoğunlaşma ile tükenmişliğin alt boyutları arasında herhangi bir bağlantı tespit edilememiştir (Saks, 2006).

Schaufeli vd. (2008) de, tükenmişlik ve adanmışlığın birbirlerine adeta bir sürekliliğin uç noktaları olacak şekilde bağlı olduğu yaklaşımı eleştirerek, bu iki kavramın arasında ilişki olduğunu ama tek bir ölçekle ölçümlenmesinin ve tek bir kavrama dayandırılmasının mümkün olmadığını ifade etmiştir. Ayrıca Schaufeli, Maslach ve Leiter'ın iddia ettiği gibi adanmışlık ve tükenmişlik arasında doğrudan negatif yönde anlamlı bir ilişki olmadığını ve tükenmişlik seviyesi düşük çalışanların adanmışlık seviyesinin her zaman yüksek olmayacağını aynı şekilde işe adanmışlık seviyesi yüksek kişilerin de zaman zaman tükenmişlik hissedebileceğini ifade etmiştir (Simpson, 2009: 51).

Schaufeli vd. (2008), işe adanmışlığın pozitif psikoloji yaklaşımı ile açıklanabileceğini ve işe adanmışlığının kişinin işine yönelik pozitif bir tutum benimsemesi olarak tanımlanabileceğini öne sürmektedir. Bu bakış açısına göre, psikolojik iyi olma, iyimserlik, mutluluk gibi pozitif psikoloji unsurları, kişinin işine olan bakış açısını, bağlılığını, tatmin duygusunu ve işe adanmışlığını önemli ölçüde etkilemektedir. Buradan yola çıkarak Schaufeli vd. (2008), işe adanmayı, bireyin işinde yüksek enerji, ilgi ve bağlılık göstererek işi ile ilgili pozitif bir bakış açısı benimsemesi olarak tanımlamakta ve işe adanmışlığın dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutları ile açıklanabileceğini ifade etmektedir.

Benzer şekilde Attridge (2009) de, işe adanmışlığı pozitif psikoloji yaklaşımı ile açıklamıştır. Attridge (2009)'ye göre işine karşı pozitif duygular besleyip, pozitif bakış açısını benimseyen, çıkan sorunların üstesinden gelebileceğine dair iyimser bir görüşte olan ve işlerinde anlam bulan bireylerin işe adanmışlık seviyelerinin yüksek olacağını belirtmektedir (Attridge, 2009: 383).

İşe adanmışlık kavramının psikolojik yönünü esas alan tanımlamaların yanı sıra bu kavramı davranışsal açıdan ele alan tanımlamalara da rastlanmaktadır. Bu hususta Macey ve Schneider, işe adanmışlık kavramını davranışsal açıdan değerlendirerek, işe adanmışlığı, kişinin çalışma yaşantısında benimsediği gönüllü ve özverili bir davranış biçimi olarak tanımlamışlardır (Macey ve Schneider, 2008: 6).

Harter ve diğerleri (2002), işe adanmışlığı, çalışanların işlerini zevk ve hevesle yerine getirmeleri, yaptıkları işten tatmin olmaları ve işleriyle bütünleşmeleri olarak tanımlamışlardır (Harter vd., 2002: 269). Salanova ve Schaufeli (2008), işe adanmışlığı kişinin işiyle özdeşleşmesi ve yaptığı işle gurur duymasının yanı sıra hedef odaklı davranışlar sergilemesi olarak tanımlamıştır (Salanova ve Schaufeli, 2008: 118).

Armstrong (2010), işe adanmışlığı, iş görenlerin işlerin gerekleriyle ilgili heyecanlı ve istekli olmalarını, gönüllü davranışlar sergileyebilmelerini ve üstün bir performans göstermelerini sağlayan içsel bir motivasyon kaynağı olarak tanımlamıştır (Armstrong, 2010: 154). Başka bir tanıma göre işe adanmışlık, bireyin işini yaparken sadece fiziksel olarak değil bilişsel olarak da orada olması olarak tanımlanmaktadır. Orada olmak ile anlatılmak istenen, bireyin işine odaklanmasını ve tüm enerjisini yaptığı işe aktarabilmesidir (Rothbard ve Patil, 2010: 60). Esen (2011), de işe adanmışlığı,

bireyin işine olan bağlılığı ile değil, bireyin işini yaparken ne derece orada olduğuyula açıklanabileceğini ifade etmektedir (2011: 377-390).

Saks (2006), işe adanmışlık kavramının sosyal değişim teorisi (social exchange theory) ile açıklanabileceğini ifade etmiştir. Bu teoriye göre sosyal ilişkiler değişimin karşılıklı olması şartıyla oluşur. Bu sebeple çalışanın işvereninden ekonomik ya da sosyoduygusal kaynaklar elde etmesi onu borçlu hissettirir ve karşılığında bir çeşit ‘geri ödeme’ yapmak ister. Saks’a göre çalışanların işe adanmışlık seviyelerini işvereninden aldığı kaynaklar belirler. İşverenin isteklerini karşılamak için, çalışanın tüm fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynaklarını kullanarak istenen görevi yerine getirmesi adanmışlık olarak ifade edilir (Saks, 2006: 611). Bu açıdan teoriye göre, bir iş görenin görevini yerine getirmek için İhtiyacı olan fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynakların boyutunu örgütün sunduğu ekonomik ve sosyoduygusal kaynaklar belirler (Saks, 2006: 603).

Literatürde işe adanmışlık kavramı çeşitli şekillerde tanımlansa da ortak görüş, işe adanmışlığın örgütsel bir amaç doğrultusunda, çalışanlara yüksek enerji, tutku ve konsantrasyon sağlayan bilişsel bir durumu ifade eder. (Gruman ve Saks, 2011: 125).

Özetle işe adanmışlık, çalışanların işlerini içsel bir motivasyonla ve fiziksel, duygusal, bilişsel bir adanmışlık ile yerine getirmesi olarak tanımlanabilir (Erdirençelebi ve Karataş, 2019: 1830) Ayrıca kendisinden beklenenlerin bilincinde olan, işinde anlamlı deneyimler kazanma gayesinde olan ve iş ile ilgili ilişki içerisinde olduğu tüm kişilerle kuvvetli bağlar kurabilen kişiler işe adanmış kişiler olarak tanımlanmaktadır (Luthans ve Peterson, 2002).

2.2. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler

İşletmelerin hayatta kalabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için ekonomik sermayenin yanında güçlü beşerî sermayeye de ihtiyaçları vardır. Ancak tek başına üstün nitelikli çalışanlara sahip olmak uzun dönemli başarı için yeterli değildir. Bunun için çalışanların potansiyelini kullanabilecekleri örgütsel ortamın sağlanması gerekir (Bakker ve Demerouti, 2008: 211). Bu noktada örgütlerin yapmaları gereken; enerjisi, bağlılığı ve adanmışlığı yüksek çalışanları örgüte kazandırmak veya örgütte tutabilmektedir. Sürekli değişen çevre koşullarında ve zorlu çalışma hayatında adanmış ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmak bir örgütün başarısını etkileyen en temel unsurlardan bir tanesidir. Bu nitelikte olan çalışanları elde tutmak, ancak çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan bir çalışma ortamı yaratmakla mümkündür.

Son yıllarda işe adanmışlık kavramına olan ilginin artmasının temel nedeni işe adanmışlığın örgütlerde yol açtığı somut çıktılardır. Yapılan çalışmalar işe adanmışlık seviyesi yüksek çalışanların, örgütlerdeki yüksek finansal performans, müşteri sadakati ve örgütsel başarı çıktılarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Yavan, 2016: 288).

Adanmışlık, bireyin iş rollerinin dışında ekstra rol üstlenmesi, örgütün amaç ve hedefleriyle bütünleşmesi ve hatta örgüt çıkarlarını kişisel çıkarlarının üstünde tutması olarak ifade edilmektedir (Tutar vd., 2009). Adanmış çalışanlar ise, duygusal olarak örgütlerine bağlı, işi ile ilgili çaba göstermede istekli, iş tatmini yüksek ve fiziksel olarak enerjik çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (Esen, 2011: 377).

Örgütsel bağlılık, iş tatmini, yüksek performans ve ekstra gönüllü davranış sergileme gibi olumlu davranışsal çıktılar sağlayan işe adanmışlığın artması örgüt içi performans düzeyini pozitif yönde etkileyecektir (Schaufeli ve Salanova, 2008: 396). Ayrıca adanmışlığın çalışanların sağlığı ve psikolojik durumu üzerinde olumlu etkileri olduğuna dair çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Hallberg ve Schaufeli (2006) işe adanmışlığın, fiziksel olarak bitkinlik, uyku bozuklukları, olumsuz düşünme ve depresif semptomlar ile arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmiştir.

İşe adanmışlık seviyesi yüksek olan çalışanların iş yaşamında daha uyumlu davranışlar sergiledikleri, olaylara pozitif bir yaklaşım sergiledikleri ve işlerinde üstün başarı gösterdikleri görülmektedir (Llorens vd., 2007; Sonnentag, 2011). Ayrıca bu kişiler çalışma hayatında aktif bir şekilde var olabilen ve sorumluluk almaktan çekinmeyen kişiler olarak belirtilmiştir (Demerouti vd., 2001).

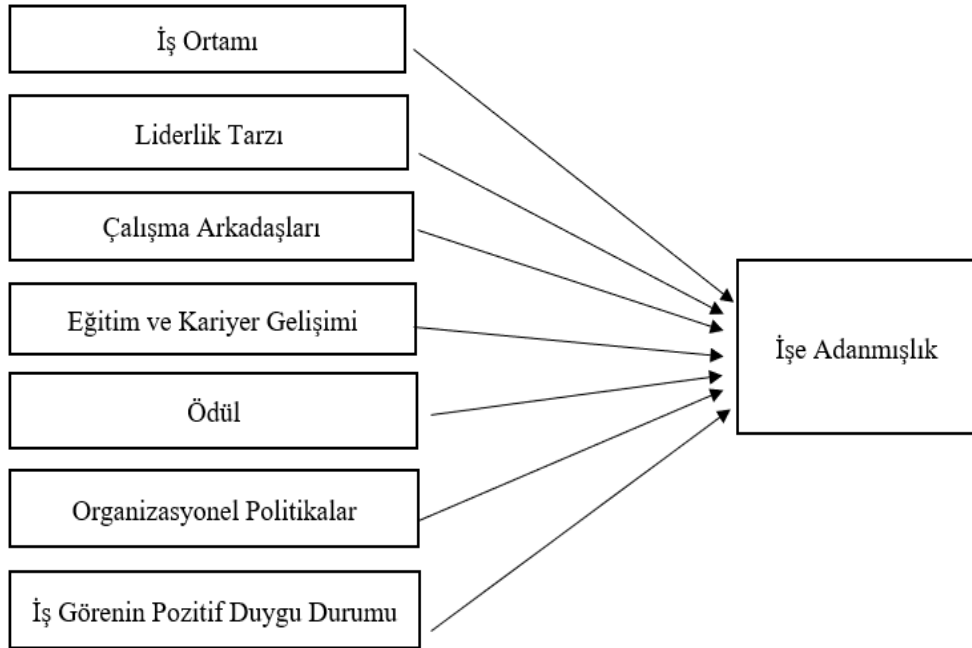
Robert ve Davenport'a (2002) göre adanmış kişiler işleriyle kendilerini özdeşleştirdiğinden daha yüksek çalışma motivasyonuna sahip olup daha sıkı çalışma eğilimi göstermektedirler. Bununla birlikte işe adanmışlık seviyesi yüksek çalışanların sergilediği coşku, bağlılık, gönüllülük, yüksek özveri gibi davranışlar doğrudan işin verimliliğine de etki ederek örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Şahinbaş ve Erigüç, 2019). Bu nedenle işe adanmışlığı etkileyen faktörlerin belirlenmesi örgüt için önemlidir. Alan yazında işe adanmışlığı etkileyen başlıca faktörlerin; iş ortamı, işin kendisi, çalışma arkadaşları ve kişisel unsurlar olduğu belirtilmektedir (Wildermuth ve Pauken, 2008).

İşe adanmışlığı arttırmak için geliştirilen birtakım stratejiler vardır. Bu stratejileri bireysel ve örgütsel düzeyde stratejiler olarak ayrı ayrı incelenebilir.

Örgütsel düzeyde işe adanmışlığı geliştirme stratejileri adaletli bir ödüllendirme sistemi kurmak, takım çalışmalarına ağırlık vermek, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını sağlamak, düzenli olarak pozitif geri bildirimlerde bulunmak, kariyer olanakları sunmak, herkesin fikirlerini açık bir şekilde ifade edebileceği bir güven ortamı yaratmak olarak sıralanabilir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 39; Çankır, 2016: 33).

İşe adanmışlığı arttırabilmek için bireysel anlamda uygulanabilecek stratejiler ise, kişinin kendini tanıması, yaptığı işe ilişkin gerçekçi beklentilere sahip olması ve yaptığı işin beklentilerine uygun olup olmadığını değerlendirebilmesi, olaylara karşı pozitif bir yaklaşım sergileme kabiliyetine sahip olması, stresle başa çıkma konusunda kendini geliştirmesi gerekli gördüğü takdirde bununla ilgili uzman yardımına başvurması, işin zorluk ve risklerini objektif bir şekilde değerlendirebilmesi , zaman yönetimi konusunda başarılı olması olarak sıralanabilir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 40). Ayrıca, Örgütsel ve bireysel düzeyde yapılacak iyileştirmelerin bireylerin adanmışlık seviyesini olumlu yönde etkilemesi, işe adanmışlık davranışının geliştirilebilir bir özellikte olduğunu göstermektedir (Macey ve Schneider, 2008). Yapılan araştırmalar işe adanmışlık boyutunun, örgüt ortamından, bireylerin kişilik özelliklerinden, örgüt ikliminden, organizasyonel politikalardan ve yönetsel süreçlerden etkilendiğini göstermektedir.

Anitha (2014), işe adanmışlığı etkileyen faktörleri yedi temel grupta sınıflandırmıştır.



Şekil 2.1. İşe adanmışlığı etkileyen faktörler
Kaynak: Anitha, 2014: 311.

İşe adanmışlığı etkileyen bir diğer faktör birey- örgüt uyumu ve birey- iş uyumu ilişkisidir. Bu durum Lewin'ın alan teorisi ile açıklanabilir. Lewin'ın alan teorisine göre, birey ve örgüt arasındaki ilişkinin iyi ve uyumlu olması, kişinin işine adanması hususunda teşvik edici olacaktır (Hamid ve Yahya, 2011: 187). Bununla birlikte çalışanların adanmışlık seviyelerini etkileyen faktörler, örgütsel ve bireysel faktörler olmak üzere iki grupta incelenebilir.

İşe adanmışlığı etkileyen örgütsel faktörler; örgütsel adalet, işin özellikleri, sosyal destek ve geri bildirim olarak ifade edilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008: 218; Maslach vd., 2001: 414-415).

Bireysel faktörler ise; duyguların yönetimi, öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık, umut, örgütsel boyuttaki benlik saygısı olarak ifade edilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007: 309; Schaufeli, 2012: 5).

2.3. İşe Adanmışlık Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Pozitif örgütsel davranış kapsamında ele alınan işe adanmışlık kavramı, bazı araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş koliklik ve işe katılım gibi daha yerleşik yapıların ortak özelliklerini yansıttığı ve bu kavramlardan farklı bir yapıyı temsil etmediği gerekçesiyle eleştirilmektedir (Saks, 2007: 451).

Literatür incelendiğinde; bu kavramların pozitif örgütsel davranış kapsamında ele alınan yapılar olması itibarıyla bazı ortak özelliklere sahip olduğu ancak işe adanmışlığın bu kavramlardan farklı bir yapıyı temsil ettiğini görülmektedir. Armstrong (2010)' a göre bunun nedeni, örgütte aranan her türlü gönüllü çalışma davranışının iş performansı açısından değerlendirilmesi ve ortak sonuçları olan bu kavramların aynı kavramlar olduğunun düşünülmesidir. Örneğin bazı araştırmacılar işe adanmışlığın bireyin işiyle olan ilişkisi üzerinde durduğunu örgütsel bir boyutta ele alınmaması gerektiğini ifade ederken, bazı araştırmacılar işe adanmışlık ile örgütsel bağlılığın bir arada ele alınması gerektiğini, bu kavramların ayrı düşünülmemeyeceğini ifade etmektedir.

Saks (2006), işe adanmışlığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarıyla açıklanamayacağını, bu kavramların aksine işe adanmışlığın bir tutum değil, bireyin işteki rolüne duyduğu ilgi ve yoğunlaşma derecesini gösteren bir durum olduğunu belirtmiştir (Macey ve Schneider, 2008). Christian vd., (2011) de bu üç kavram arasındaki ilişkiyi sorgulamış ve bu kavramlar arasındaki korelasyonun 1.00 olmadığı takdirde, bu kavramların benzer olduklarını söylemenin yanlış olacağını ifade etmektedir.

İşe adanmışlık, örgütsel bağlılık ve işe katılım kavramlarının birbirinden farklı olup olmadığını ele alan bir araştırmaya göre ise; işe adanmışlık, örgütsel bağlılık ve işe katılım üç farklı boyutu temsil etmektedir. Bu kavramlar her ne kadar birbirleri ile ilişkili kavramlar olarak ele alınsa da yapılan araştırma sonucunda bu kavramlar arasındaki paylaşılan varyansın %12 ile %21 arasında bir değer aldığı gözlenmiştir. Bu analiz sonucu işe adanmışlık, örgütsel bağlılık ve işe katılım kavramlarının üç ayrı durumu açıkladığı görüşünü desteklemektedir (Schaufeli vd., 2008).

Robbins ve Judge (2012) da benzer bir görüşü savunmuş ve bu kavramların birbirlerinden farklı olduklarını ancak birbirlerini tamamladıklarını ifade etmiştir. Bununla birlikte literatürde İşe adanmışlık ile diğer iki kavram arasındaki farklılığın sağlık faktörü, iş bırakma eğilimleri ve iş karakteristiklerinden kaynaklandığına ilişkin açıklamalar yer almaktadır. Bu görüşe göre, işe adanmışlık, örgütsel bağlılık ve işe katılım davranışlarının iş bırakma eğilimleri, iş karakteristikleri ve sağlık faktörü gibi değişkenlerle farklı ilişki içerisinde oldukları gözlenmektedir. Örneğin işe adanmışlık seviyesi yüksek kişilerin daha az sırt ve bel ağrısı çektikleri ayrıca kaygı ve stres düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Peterson vd., 2011).

İşe adanmışlık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için, benzer olduğu düşünülen iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe katılım ve işkoliklik kavramları ile olan ilişkisini incelemek faydalı olacaktır.

2.3.1. İşe adanmışlık ve iş tatmini ilişkisi

İş tatmini, bireyin işten maddi ve manevi beklentisinin karşılanması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, bireyin işini değerlendirmesi ve işinin özelliklerinden duyduğu memnuniyet derecesidir (Warr vd., 1979: 133).

İş tatmini bireyin işi ile olan ilişkisini ele alır. Bu nedenle de işe adanmışlık ile benzer kavramlar olduğu düşünülmektedir (Maslach vd., 2001: 416). Ancak işe adanmışlık ve iş tatmini etkileşim içinde olan kavramlar olsa da birbirlerinden farklıdır. İşe adanmışlık, bireyin işinde gösterdiği yüksek enerji, özveri ve özümseme ile oluşmaktadır. İş tatminin de ise, pasif bir mutluluk söz konusudur ve işe adanmışlığın boyutlarından olan yüksek enerji (dinçlik), yoğunlaşma ve adanmışlığı içermemektedir (Schaufeli vd., 2002). Bununla birlikte iş tatmini, iş kaynaklarının yeterliliği, kişisel tutumlar, şirket politikası, ücret, terfi, ilerleme olanakları ve ekip çalışması gibi birçok farklı değişkenin etkisiyle oluşup şekillenmektedir (Abraham, 2012; Churchill vd., 1974).

İş tatminini etkileyen faktörleri açıklamak üzere farklı teoriler ortaya atılmıştır. Bu teoriler; durumsal, etkileşimci ve yatkınlık olmak üzere temelde üç başlık altında sınıflandırılmaktadır.

Durumsal teoriler, iş tatmininin işin özelliklerinden ve çevresel faktörlerden kaynaklandığını savunmaktadır. Yatkınlık teorileri, iş tatmininin belirleyicisinin bireyin kişilik özellikleri olduğunu ileri sürmektedir. Etkileşimci teoriler ise, önceki iki teoriyi kapsar nitelikte olup, iş tatmininin durumsal faktörler ve kişilik özelliklerin etkileşimi ile oluştuğunu ifade etmektedir (Judge vd.,2001).

İş tatminini doğrudan etkilediği düşünülen faktörlerden bir tanesi de işe adanmışlıktır (Schaufeli vd., 2002).

Schaufeli vd. (2006) işe adanmışlığı, bireyin işine karşı olan pozitif bakış açısı ve olumlu ruh hali olarak tanımlamaktadır. Harter vd. (2002) de, benzer şekilde işe adanmışlığı, bireyin işine duyduğu heves, yoğun katılım isteği ve yüksek derecede tatmin düzeyi olarak ifade etmektedir. Shirom (2003), ise işe adanmışlığı fiziksel enerji, duygusal yoğunluk, bilişsel odaklanma ile birlikte oluşan bireyin işine verdiği duygusal tepki olarak tanımlamıştır. Tıpkı iş tatminin de olduğu gibi bireyin işiyle olan duygusal bağını vurgulayan bu tanımlar doğrultusunda, işe adanmışlık ve iş tatminin birbirinden tamamen bağımsız kavramlar olduğunu söylemek doğru olmayacaktır.

İşe adanmış çalışanlar işin kendisinden motive olup daha çok çalışma eğilimindedirler. Bu ise iş tatmini, iş performansı ve işe bağlılık gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Burke vd., 2013). Bununla birlikte işe adanmışlık doğrudan eylem ile ilgiliyken, iş tatmini kişinin işiyle ilgili olarak verdiği hükümdür. Diğer taraftan iş tatmini iş koşulları ve işin niteliği kapsamında ele alınırken, işe adanmışlık kişinin işle olan ilişkisini ve iş deneyimini kapsamaktadır (Christian vd., 2011: 97).

İşe adanmışlık gösteren çalışanlar iş rollerine olan bağlılıkları nedeniyle işlerinde daha üstün bir performans gösterecek ve işlerine karşı daha olumlu bir tutum sergileyeceklerdir. Bu olumlu tutum ise, bireylerin iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir (Orgambídez-Ramos ve Almeida, 2017).

İşe adanmışlık ile iş tatmini arasındaki ilişki alan yazındaki çalışmalarla da desteklenmektedir. Schaufeli vd. (2002), işe adanmışlığın iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu ve bu etkinin işe adanmışlığın alt boyutlarının (dinçlik, adanmışlık, yoğunlaşma), iş tatmini ile olan ilişkisinden ileri geldiğini savunmaktadır.

Warr vd, (1979), iş tatminini, işin içsel ve dışsal özelliklerinin çalışan tarafından olumlu yönde değerlendirilmesi olarak tanımlamış ve işe adanmışlığın, işin içsel ve dışsal özelliklerinin algılanmasında pozitif yönde bir etki yaratacağını ifade etmiştir.

2.3.2. İşe adanmışlık ve örgütsel bağlılık ilişkisi

İşe adanmışlık ile benzer yapılar olduğu düşünülen kavramlardan bir tanesi de örgütsel bağlılıktır. Buchanan (1974) örgütsel bağlılığı, bir çalışanın öncelikle örgütün çıkarlarını gözeterek, örgütün hedef ve değerleri doğrultusunda çalışması ve örgütsel rolüne duygusal olarak bağlanması olarak tanımlamıştır (Buchanan, 1974: 2-4). Bu açıdan örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine ve örgütsel hedeflere olan bağlılığı ile ilgili olup işe adanmışlıktan farklı bir yapıyı temsil etmektedir.

Örgütsel bağlılık bir kuruma, değerlere veya bir oluşuma karşı bir yaklaşım iken, işe adanmışlık bireyin iş rollerini benimseme ve özümseme derecesidir (Saks, 2006: 602)

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle olan ilişkisi üzerine kurulu olup, kişinin çalıştığı kuruma olan bağlılığı ve sadakatini ifade eder (Maslach vd., 2001: 416). Burada çalışan örgütsel bağlılığı doğrultusunda bir davranış kalıbı geliştirir ve ona paralel bir şekilde hareket eder (Meyer ve Allen, 1991).

İşe adanmışlık ise, örgütsel bağlılığın ötesinde, bireyin iş rollerine kendisini bilişsel, fiziksel ve duygusal olarak adanmasıdır (Kahn, 1992). Örgütsel bağlılık bireyin çalıştığı kuruma olan tutumu olarak ifade edilirken, işe adanmışlık bir tutum olmayıp, kişinin iş rollerine karşı gösterdiği özen ve yoğunlaşma derecesidir (Saks, 2006: 602).

Macey ve Schneider (2008)'e göre örgütsel bağlılık işe adanmışlığı karşılayan bir kavram değil ancak onun öncüsü olabilir. Saks' a (2006) ise, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık arasındaki farklığı bu yapıların bir tutum ve bir durumu ifade etmesine dayandırarak açıklamıştır. Saks'a göre işe adanmışlık bir durum iken, örgütsel bağlılık bir tutumdur.

Hallberg ve Schaufeli (2006), de işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceledikleri çalışmaya dayanarak, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılığın orta düzeyde ilişki gösterdiğini ancak bu iki yapının ayrım geçerliliğine sahip farklı kavramlar olduğunu ifade etmişlerdir.

Christian vd. (2011)'e göre örgütsel bağlılık işe adanmışlıktan iki farklı sebeple ayrılmaktadır. İlki, işe adanmışlık örgütten ziyade işin kendisi ve kişinin iş rolleriyle ilgiliyken, örgütsel bağlılık temelinde örgütün amaç ve hedeflerinin yer aldığı, örgütün çıkarlarına ve bütününe olan sadakati ifade etmektedir. İkinci olarak, işe adanmışlık

çalışanın işine duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak dahil olmasını kapsarken, örgütsel bağlılık çalışanın sadece duygusal olarak işine ve örgüte bağlanmasını ele almaktadır.

Örgütsel bağlılık derecesini belirleyen üç alt bağlılık türünden söz edilmektedir. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağımlılığı ve normatif bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1990).

Duygusal bağlılık, çalışanın özdeşleşme derecesinde örgütle bütünleşmesi, örgütün sorunlarını kendi sorunları olarak görmesi, örgütü bir aile kendisini de bu ailenin bir üyesi olarak hissetmesi ve örgüte karşı yoğun bir aidiyet duygusu hissetmesi sonucunda gerçekleşmektedir. Duygusal bağlılık çalışanın örgütsel bağlılığının temelini oluşturmaktadır. Duygusal bağlılık ne kadar yoğun olursa örgütsel bağlılık da bir o kadar yüksek olacaktır (Allen ve Meyer, 1990).

Devam bağımlılığı, çalışanın örgütte kalma istediği olarak ifade edilmektedir. Bu isteğin derecesini örgüt ve çalışan arasındaki uyum ile çalışanın beklenti ve ihtiyaçları belirlemektedir. Bununla birlikte çalışanın hayatını idame ettirebilmesi ve gereksinimlerini karşılayabilmesi için ihtiyaç duyduğu kaynakları örgütten elde edebilme düzeyi devam bağımlılığının derecesini etkilemektedir (Meyer ve Allen, 1990).

Normatif bağlılık ise, devam bağımlılığına benzer şekilde çalışanın örgütte çalışmaya devam etmesi konusundaki yoğun istediği olarak ifade edilmektedir. Devam bağımlılığından farkı, normatif bağımlılığın temelinde bireyin örgüte duyduğu minnettarlık duygusunun yatmasıdır. Bununla birlikte normatif bağlılıkta kişi örgütün geçmişte kendisine sunduğu imkanlar nedeniyle örgüte karşı kendisini borçlu hisseder ve örgüte karşı yoğun bir şükran duygusu besler. Bunun sonucunda bireyde örgüte sadık kalma, örgüte karşı kendisini sorumlu hissetme ve nihayetinde örgütsel bağlılık davranışı gelişmektedir (Özyılmaz ve Süner, 2015: 149).

Özetle, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık birbirleriyle yoğun etkileşim içerisinde olmakla birlikte farklı yapıları temsil etmektedir. Bu durum şu şekilde açıklanabilir; bir kişi işine duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak yoğunlaşmış ve iş rollerini tam anlamıyla benimsemiş olabilir. Ancak bu kişinin aynı sadakatle örgüte bağlanacağı ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutacağı anlamına gelmemektedir. Tersine bir durum düşünüldüğünde, örgütsel bağlılığı yüksek olan bir çalışanın aynı derecede iş rollerine ve işine adanması her zaman mümkün olmayabilir (Yavan, 2016: 285).

Sonuç olarak işe adanmışlığın odağında işin kendisi varken, örgütsel bağlılığın odağında örgüt ve örgüte olan sadakat vardır. Bu açıdan bu iki kavramın birbirlerinin yerine kullanılmasının yanlış olduğu öngörülmektedir.

2.3.3. İşe adanmışlık ve işe katılım ilişkisi

İşe adanmışlık ile benzer özellikler gösterdiği düşünülen kavramlardan bir diğeri de işe katılımdır. İşe katılım ve işe adanmışlık güçlü bir etkileşim içinde olan ve sık sık birbirlerinin yerine kullanılan kavramlar olarak literatürde yer almaktadır (Hallberg ve Schaufeli, 2006).

İşe katılım, çalışanın işiyle psikolojik açıdan ilişki kurma derecesi olarak tanımlanmaktadır. İşe adanmışlıkta bireyin işine fiziksel, bilişsel ve duygusal katılımı söz konusu iken işe katılım, çalışanın işine olan bilişsel katkısı sonucunda oluşmaktadır (Kanten, 2012: 24).

Çalışanın işini zevk ve istekle yapması olarak da tanımlanan işe katılımın temelinde duygusal bağlılık yer almaktadır. Çalışanın işe katılım göstermesi doğrudan örgütle veya işiyle kurduğu duygusal bağlılıktan kaynaklanır. Bu açıdan çalışanın işiyle veya kurumla kurduğu duygusal bağ kendini işiyle özdeşleştirmesini, iş rollerini benimsemesini ve yüksek düzeyde işe katılım göstermesini sağlayacaktır (DeLoria, 2001).

Brown (1996), işe adanmışlık ve işe katılım kavramları üzerine yaptığı incelemede, işe katılmanın işe adanmışlık kavramını tam olarak karşılamadığını ancak işe katılımın, işe adanmışlığın tamamlayıcısı olduğunu ifade etmiştir. (Akt. Macey ve Schneider, 2008: 9). Benzer bir şekilde Hallberg ve Schaufeli (2006) de, işe katılımın işe adanmışlığı açıklamada yetersiz kaldığını ve işe katılımın bağımlı, işe adanmışlığın bağımsız değişken olarak görülmesi gerektiğini savunmaktadır (Hallberg ve Schaufeli 2006). Bununla birlikte işe adanmışlık davranışı gösteren çalışanlarının, işe katılımlarının ve işe harcadıkları enerjinin de yüksek olduğu ifade edilmektedir. Bu açıdan işe adanmışlığın işe katılımı pozitif yönde etkilediği düşünülmektedir (Bakker vd., 2011).

Yüksek düzeyde işe katılım gösteren çalışanlar işleriyle kendini özdeşleştirirler bu nedenle işin imajı kendi imajları kadar önemlidir. Ayrıca yüksek düzeyde işe katılım bireylerin iş rollerini benimsemesinde zaman ve emekten tasarruf edecekleri bir kaynak niteliğindedir (Macey ve Schneider, 2008: 8).

Bakker vd. (2006) kadın okul müdürleri üzerinde yaptıkları bir araştırma ile kişisel kaynağa sahip olan çalışanların işe katılım düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Burada kişisel kaynak ile ifade edilmek istenen pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden olan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılıktır. Bu kaynaklar doğrudan işe adanmışlığı artırır. İşe adanmışlık ve işe katılım arasındaki bu

etkileşim, kişisel kaynaklar aracılığıyla oluşmakta olup işe adanmışlığın işe katılım üzerindeki etkisini açıklamaktadır (Akt. Macey ve Schneider, 2008: 9). Bakker vd. 2006 tarafından yapılan bu çalışma da bunu desteklemekte ve özellikle kişisel kaynaklardan psikolojik dayanıklılık ile işe katılım arasındaki ilişkiyi işaret etmektedir. Çalışmaya göre psikolojik dayanıklılık işe katılımı kolaylaştıracak kişisel kaynaklardan bir tanesidir.

Brown (1996), işe katılımın işe adanmışlıktan ziyade örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğunu ve işe katılım ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir.

Cook ve Wall (1980) da, yaptıkları çalışma ile işe katılım ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Akt. Kacmar vd., 1999).

Özetle, işe katılımın çalışma alanını bireyin yaptığı işin tüm yaşamında kapladığı alan ve işin birey için ne anlam ifade ettiği oluşturmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar işe adanmışlıktan ziyade genellikle işe katılım düzeyinin örgütsel bağlılığa veya işten ayrılma niyetine etkisi üzerinde durmaktadır.

2.3.4. İşe adanmışlık ve işkoliklik ilişkisi

İşe adanmışlık kavramı ile birlikte ele alınan ve benzer kavramlar olduğu düşünülen diğer bir değişken ise işkoliklik. İşkoliklik kavramı ilk kez Oates (1971) tarafından ortaya atılmış olup, bireyin iş konusunda kendini kontrol edememesi ve gereğinden çok daha fazla çalışma ihtiyacı hissetmesi olarak tanımlanmıştır (Andreassen vd., 2007: 615).

Schaufeli vd. (2008), işe adanmışlık ve işkoliklik kavramları arasındaki ilişkiyi ele almış ve bu iki yapının birbirinden farklı boyutlar olduğunu ifade etmişlerdir.

Literatürde çok çalışmaya yönelik karşı konulamaz bir dürtü olarak tanımlanan işkoliklik, kelime anlamı olarak bir tür bağımlılığı ifade eder. Tüm bağımlılık tiplerinde olduğu gibi işkoliklik de bireyde mutsuzluk, zayıf sosyal ilişkiler ve sağlık sorunları gibi istenmeyen sonuçlara yol açmaktadır. İşe adanmış çalışanlarda ise, bağımlılık söz konusu değildir. Bu kişiler yaptıkları işten haz duydukları için çalışırlar (Schaufeli vd., 2008; Bakker vd., 2009).

İşkoliklik ile adanmışlık kavramının benzer olduğunun düşünülmesinin nedeni bazı ortak noktalarda buluşuyor olmalarıdır. Örneğin hem işkolikler hem de işe adanmış kişiler çalışmayı seven, zamanlarının çoğunu işine adayan ve çok çalışkan bireyler olarak nitelendirilmektedir. Ancak eylemler benzer olsa da eylemlerin dayandıkları neden çoğu zaman farklıdır. İşe adanmış bireyler bundan keyif aldıkları için sıkı çalışırlarken,

işkolikler karşı koymada zorlandıkları güçlü içsel bir dürtü nedeniyle sıkı çalışmaktadırlar (Demerouti vd., 2001). Bununla birlikte işe adanmışlık kavramının bileşenlerinden olan yoğunlaşma, kişinin içsel motivasyonunun bir sonucu olarak ortaya çıkarken, işkoliklerin uzun saatler çalışmasının altında yatan neden içsel motivasyon değildir. Ayrıca işkoliklerin, kariyer, ücret, finansal ödüller, başarı ve statü gibi tipik motivasyon faktörlerinin etkisiyle değil, içsel bir zorlama veya karşı konulamaz bir dürtü sebebiyle çok çalıştıkları ifade edilmektedir (Schaufeli vd., 2008; 175). Diğer bir farklılık ise, işe adanmış kişilerden iş dışı faaliyetlerinden suçluluk duymamasıdır. Adanmış kişilerin aksine işkolikler iş dışı faaliyetleri hususunda daha katı bir görüşe sahiptir (Schaufeli vd., 2008).

İş kolikler de işe adanmış çalışanlara benzer şekilde hem fiziksel hem de zihinsel olarak kendilerini yaptıkları işe vermelerine rağmen, işe adanmışlıktan farklı olarak bu durum bireyde pozitif duygu durumu yaratmamaktadır. Bu nedenle iş kolikler de işlerinde yüksek enerji düzeyine sahip, aktif birer çalışan oldukları halde bu kişilerde adanmış çalışanlarda olduğu gibi tatmin ve memnuniyet duygusu çok daha düşük bir düzeyde gelişmektedir (Salanova vd., 2014: 77). Bununla birlikte iş kolikler iş zamanları dışında da işi düşünmekte ve adanmışlıkta oluşan yoğunlaşmanın ötesinde sıklıkla işten kopamama davranışı göstermektedir. Bu açıdan adanmışlığı oluşturan yüksek enerji (dinçlik), adanma ve yoğunlaşma davranışlarının işkoliklik ile benzerlik gösterdiği düşünülse de işe adanmış çalışanlar iş koliklerin yaşadıkları iş konusunda takıntılı olma eğilimini göstermemektedir (Bakker vd., 2008: 190).

İşe adanmışlığın alt boyutları olan dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık ile işkoliklik ilişkisine bakıldığında, yalnızca yoğunlaşma bileşeni ile işkoliklik arasında ilişki olduğu, dinçlik ve kendini adamanın işkoliklik ile anlamlı bir ilişki göstermediği tespit edilmiştir (Kozo, 2017).

Bu iki kavram arasındaki farklılığı tespit etmek amacıyla Schaufeli vd. (2008) bu kavramların tükenmişlik ile olan ilişkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, işkoliklik ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilirken, işe adanmışlık ile tükenmişlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıdan işkoliklik tükenmişliğe sebep olarak kişinin sağlık durumunu olumsuz yönde etkilerken işe adanmışlığın sağlık açısından bir sorun oluşturmadığı gözlemlenmiştir (Schaufeli vd., 2008).

İşkolikliğin işe adanmışlığın aksine çalışanlar üzerinde fiziksel ve psikolojik iyilik hali açısından olumlu etki yaratmadığı sonraki yıllarda yapılan çalışmalarla da desteklenmektedir (Bakker vd., 2009).

2.4. İşe Adanmışlığın Boyutları

Herhangi bir kişiye, nesneye ya da duruma özgü olmayıp, kişinin işiyle olan ilişkisini ele alan ve kişinin işine yönelik duygusal ve bilişsel durumu olarak tanımlanan işe adanmışlık, üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olarak adlandırılır (Schaufeli ve Bakker, 2001; Schaufeli vd., 2002).

2.4.1. Dinçlik

Dinçlik boyutu, çalışanın çalışma sırasında yüksek enerjiye sahip olmasını, psikolojik dayanıklılığını, yaptığı iş için yoğun çaba sarf etmesini ve fiziksel olarak dinç olmasını ifade etmektedir (Turgut, 2011: 156).

Dinçlik, çalışırken yüksek düzeyde enerji, zihinsel esneklik ve kişinin işi için çaba göstermede istekli olması ile karakterize edilir (Schaufeli vd., 2002: 74). Shraga ve Shirom (2009), dinçliği, bireyin fiziksel anlamda güçlü, bilişsel olarak arzulu, istekli ve duygusal olarak da enerji dolu olması şeklinde tanımlamıştır. Başka bir ifade ile dinçlik; bireylerin iş yaşamında sahip olduğu fiziksel, duygusal ve bilişsel canlılığı ifade eden bir çeşit duygu durumudur (Bakker ve Leither, 2010: 69). Burada çalışan, psikolojik açıdan güçlü, yaptığı iş için çaba sarf etmek için gönüllü, fiziksel anlamda dinç ve enerjik, karşılaşacağı zorluklara karşı istekli olarak mücadele etme halindedir (Çalışkan, 2014).

Fiziksel ve psikolojik olarak hissedilen dinçlik kişinin yaptığı işe daha fazla güdülenmesine ve potansiyelini gerçekleştirmesine olanak sağlar. Ayrıca dinçlik, kişinin zorluklarla karşılaştığında yüksek düzeyde dayanıklılık, çaba gösterme ve mücadele edebilme gücü sağladığından bu kişiler örgütsel amaçları gerçekleştirme hususunda daha başarılılardır (Salanova ve Schaufeli, 2008).

Dinçlik boyutunun örgütlerde bu denli önemli olmasının sebebi, dinçliğin çalışanların fiziksel sağlığını ve proaktif davranışlarını olumlu yönde etkilemesidir. Bununla birlikte dinçlik, çalışanların daha esnek ve yaratıcı düşünmesine olanak sağlayarak etkili karar verme sürecine ve bireysel performans çıktılarına katkı sağlar (Bakker ve Leither, 2010: 70).

Enerji ve dinçlik sadece iş yaşantısında değil bireylerin günlük yaşamlarında da olumlu etkilere sahiptir. Örneğin bireylerin fiziksel aktivitede bulunmalarının nedeninin

dinç ve enerjik hissetmek olduğu düşünülmektedir. Ayrıca dinçlik ile iş yerindeki motivasyonel süreçlerle yakından ilişkilidir (Bakker ve Leither, 2010: 70).

İş motivasyonunu oluşturan faktör çoğunlukla bireylerden kaynaklanan enerjik kuvvetlerdir. Kişi bu enerjik kuvvetler sayesinde motive olup, gereken çabayı ve doğru davranış biçimlerini sergileyecektir. Özetle dinçlik, iş görenlerin motivasyonunun arkasındaki itici bir güç olarak kabul edilmektedir (Latham ve Pinder, 2005).

2.4.2. Adanmışlık

İşe adanmışlık kavramının bir diğer alt boyutu adanmışlık ile bireyin işine yüklemiş olduğu anlam ifade edilmektedir. Çalışanın işiyle olan ilişkisinde yüksek derece bağlılık hissetmesi, işine tam anlamıyla dahil olması, yaptığı işle gurur duyması, işini yaparken heyecan dolu olması ve işini anlamlı bulmasıdır (Schaufeli vd., 2002: 74; Schaufeli ve Taris, 2005). Başka bir deyişle, bireyin yaptığı işe olan bağlılığının yüksek derecede olması anlamına gelmektedir. Çalışan kişi işine karşı güçlü bir bağlılık duyar ve bu pozitif hal meydana okuma, şevk, ilham, gurur, anlam coşku gibi duyguları da beraberinde getirmektedir (Turgut, 2013: 2; Schaufeli vd., 2006: 3).

Adanmışlık, kişinin yaptığı işle özdeşleşmesi ve işini yaparken sahip olduğu tüm bilişsel, fiziksel ve duygusal kaynaklarını kullanması ile meydana gelmektedir (Khan, 1990). Ayrıca adanmışlık, kişinin işine coşku, gurur, ilham gibi güçlü pozitif duygularla birlikte işinin gereğini yerine getirmesidir. Yaptığı iş ile özdeşleşen ve adanma duygusu besleyen kişiler işlerinin mücadeleye değer, ilham verici, anlamlı ve ilgi çekici olduğunu düşünürler. Bu düşünce yapısı kişinin işine odaklanmasını ve içsel motivasyonunu da arttırmaktadır (Schaufeli vd., 2002).

İşine adanmış olan çalışanlar işlerini severek yaparlar, işlerini ilgi çekici bulurlar ve işlerini bir motivasyon kaynağı olarak görürler (Turgut, 2011: 156). Özetle adanma çalışmaya olan güçlü bir bağlılığı ifade eder. Adanma düzeyi yüksek bireyler, işleriyle önemli bir amaca hizmet ettiklerini, işlerinin anlamlı ve adanmaya değer olduğunu düşünürler. Bu nedenle işlerini severek yapar ve işleriyle gurur duyarlar.

2.4.3. Yoğunlaşma

İşe adanmışlık kavramının diğer alt boyutu olan yoğunlaşma ise, kişinin mutlu ve tamamen konsantre olmuş bir şekilde kendini işine vermesi, bu sırada zamanın nasıl geçtiğinin dahi farkına varamamasıdır (Bakker ve Schaufeli, 2015: 13). Başka bir deyişle, bireyin yaptığı işe tam manasıyla odaklanması olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2006).

Yoğunlaşma ile kişi baskı endişe gibi herhangi bir olumsuz duyguyu hissetmeden huzurlu ve mutlu bir şekilde yaptığı işe odaklanır, uzun saatler boyunca aralıksız çalışabilir. Bu kavram yüksek enerji düzeyi, özümseme, odaklanma, özveri ve zamanın hızlı geçmesi ile karakterize edilir ve temelde kişinin yaptığı işe odaklanması, kendini işinden ayırmakta zorluk çekmesi ve çalışırken zamanın nasıl geçtiğinin farkında olmaması gibi durumlar için kullanılır (Schaufeli vd., 2002).

İşinde yoğunlaşabilen bireyler, iş süreçlerine kendi istekleri doğrultusunda katılır ve uzun saatler boyunca konsantrasyonları bozulmadan çalışabilirler (Schaufeli ve Taris, 2005). Bu kişiler çalışma esnasında tam kontrol, net bir zihin, özümseme, zihinsel odaklanma, zihinle bedenin uyumu ve içsel bir mutluluk içeren, bir akış halinde gerçekleşen iş deneyimleri yaşamaktadır (Schaufeli vd., 2002: 75).

Bakker ve Schaufeli (2015), çalışanların yoğunlaşma düzeyini etkileyen birtakım faktörler olduğunu ifade etmektedir. Bunlar; güven, öz yeterlilik, odaklanabilme gücü ve iyimserlik gibi pozitif duygulardır. Bakker ve Schaufeli (2015)'a göre bu pozitif duygular işgörenin uzun süreler boyunca işine odaklanıp, yoğunlaşmasında önemli derecede rol oynar.

2.5. İşe Adanmışlık ile İlgili Çalışmalar

İşe adanmışlık kavramı ilk kez 1990 yılında Kahn tarafından ampirik bir inceleme olarak ele alınmıştır. Kahn bu araştırmasında ilk olarak çalışanların adanmışlık seviyeleri üzerinde etkili olabileceğini düşündüğü durumları ve koşulları gözlemlemiş ve işe adanma konusunda birtakım boşlukların var olduğunu ifade etmiştir. Kahn incelemeleri sonucunda çalışanların bazılarının sadece ondan istenen görevi yaptığını işi için ekstra bir çaba harcamadığı sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte bu çalışma sonucunda işe adanan çalışanların örgütsel rolünü benimsemiş ve örgütsel rolüyle tamamen uyumlu bireyler olduğunu belirtmiştir (Kahn, 1990). Ayrıca Kahn, adanmış çalışanların yaptıkları işe bilgisini, duygularını, bedenini ve tüm benliğini ortaya koyma derecesine göre bir performans sergileyeceğini ifade etmektedir. Kahn bu öngörüsünü test etmek için mimarlar ve dalış uzmanları üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda bir çalışanın işine adanması için duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak da hazır olması gerektiği, performansın ancak bu şekilde artabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Kahn, 1990).

Harter vd. (2002), iş doyumu ve adanmışlık ile müşteri memnuniyeti, kar, iş gören devir hızı, üretkenlik gibi iş birimi sonuçları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 36 farklı şirkette çalışan toplam 7.939 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir.

Araştırma sonunda adanmışlık ve iş doyumu ile her bir iş birimi çıktısı arasında genellenebilir ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada, işe adanmışlığı ve iş doyumunu arttıran etkili yönetim uygulamalarının kar dahil olmak üzere iş birimi sonuçlarını olumlu yönde etkileyeceği ifade edilmektedir.

Sonnetag (2003), işe adanmışlık ile proaktif davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla farklı iş alanlarından 147 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada kişisel inisiyatif alabilme veya öğrenme istediği gibi proaktif davranışlar ile işe adanmışlık arasındaki ilişki incelenmiş ve bu iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

May vd. (2004), anlamlılık, güvenlik ve erişilebilirlik olarak ifade edilen üç psikolojik koşulun işe adanmışlık üzerindeki etkisini ve aracı rolünü incelemek amacıyla, sigorta şirketinde çalışan 213 kişi üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan inceleme sonucunda her üç psikolojik koşulunda işe adanmışlık ile arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiş olup en güçlü ilişkinin anlamlılık ile işe adanmışlık arasında olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca iş zenginleştirme ve uyumlu iş rolü ile işe adanmışlık ve uyumlu iş rolü arasındaki ilişkide üç psikolojik koşuldaki birisi olan anlamlılık aracı rol üstlenmiştir. Son olarak iş arkadaşı normlarına bağlılık ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide güvenliğin aracı rol üstlendiği ifade edilmiştir.

Schaufeli ve arkadaşları (2006), işe adanmışlık konusunu tükenmişlik kavramıyla ilişkilendirerek ele almışlardır. İşlerinde tükenmişlik yaşayan çalışanların aksine, adanmış çalışanların işlerine karşı daha istekli, enerjik ve verimli olduğu, ayrıca adanmış çalışanların kendilerini yaptıkları işte mesleki olarak yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır (Schaufeli vd., 2006: 701-702).

Lengelaan vd. (2006) de, tükenmişlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi ele almış ayrıca bu ilişkide kişiliğin aracı rolünü inceleyen bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, tükenmişlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin güçlü aracı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca nevrotik kişilik özelliğinin tükenmişliğin belirleyicisi olduğu, yüksek dışa dönüklük ve yüksek enerjinin ise, işe adanmışlığı önemli derecede etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Hakanen, Bakker ve Schaufeli (2006) işe adanmışlık, iş kaynakları, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir.

Finlandiya’ da öğretmenler üzerinde yapılan bu araştırma ile, iş kaynakları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, işe adanmışlığın aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma ile, işe adanmışlık ve tükenmişlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ve tükenmişliğin işe adanmışlık davranışının eksikliğinde görüldüğü gözlemlenmiştir.

Koyuncu vd. (2006), yaptıkları çalışma ile işe adanmışlığın öncülleri ve ardıllarını incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemini yönetici ve iş gören pozisyonunda çalışan 286 kadın banka çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, iş deneyimlerinden kontrol, ödül, tanınma ve değer uyumunun işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş ve bunlar işe adanmışlığın öncülleri olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte araştırma ile elde edilen sonuç neticesinde, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve psikolojik iyi oluş işe adanmışlığın ardılları olarak belirtilmiş ve işe adanmışlığın iş tatminine, psikolojik iyi oluşa ve işten ayrılma niyetinde düşüşe sebep olduğu ifade edilmiştir.

Bakker ve Demerouti (2008) de, işe adanmışlığın öncülleri ve ardıllarını tespit etmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu kapsamda, işe adanmışlığa ilişkin yapılan nicel ve nitel çalışmalar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Çalışma sonunda iş kaynakları ve kişisel kaynakların işe adanmışlığın öncülleri olduğu ve bu kaynakların yüksek iş talepleri bağlamında önem kazanacağı tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada, yaratıcılık, üretkenlik ve ekstra rol üstlenme gibi çalışan davranışlarının, yüksek işe adanmışlığın sonucunda geliştiği ifade edilmektedir.

Maslach ve Leiter ise, işe adanmayı bu kavramın zıttı olan iş stresi ve tükenmişlik kavramı ile ilişkilendirerek ele almışlardır. Çalışmalarında işe adanmışlık kavramını değil tükenmişlik kavramını odak noktası olarak belirlemiş ve tükenmeye yol açan faktörleri tespit etmeye çalışıp bunu önlemek için uygun stratejiler belirlemeyi amaçlamışlardır. Ayrıca araştırmacılar, performansı arttırmak için tükenmişliği önleyici faaliyetlerde bulunmak yerine, işe adanmışlığı geliştirici müdahaleler uygulamanın daha etkili bir yol olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Maslach ve Leiter, 2008: 498).

Schaufeli, Taris ve Van Rhenen (2008), çalışmalarında iş koliklik, işe adanmışlık ve tükenmişlik kavramlarının aralarındaki ilişkiyi ele almışlardır. 587 yönetici üzerinde yapılan bu çalışmada, üç değişkenin de işin özellikleri, iş çıktıları, çalışma saatleri, sosyal ilişkiler ve algılanan fiziksel ve zihinsel sağlık üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca çalışma bu üç değişkenin benzerlikleri olsa da farklı yapıları temsil ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Metin (2010), işe adanmışlık, iş koliklik ve tükenmişlik ile iş kaynakları ve iş talepleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın bir diğer amacı ise, çalışanın işi ile olan ilişki türünün (adlanmışlık, işkoliklik, tükenmişlik gibi) incelenmesidir. Araştırma sonunda, iş taleplerinin işe adlanmışlık ve tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, iş kaynaklarının ise işkoliklik ile pozitif, tükenmişlik ile negatif ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada işe adanmışlığın, fiziksel refah, iş-aile uyumu ve örgütsel bağlılık gibi sonuçları doğurduğu, tükenmişliğin bu sonuçlar üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu, işkolikliğin ise sadece örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ifade edilmiştir.

Lee (2012), işe adanmışlığın öncüllerini ve ardıllarını incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, olumlu psikolojik iklimin işe adanmışlığın önemli belirleyicilerinden birisi olduğu, başarıya ihtiyacı ve iş kolikliğin ise işe adanmışlığı etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca işe adanmışlığın, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve lider üye etkileşimi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Son olarak çalışmada, işe adanmışlığın olumlu iş sonuçları ile ilişkili olduğu ve bireysel farklılıkların işe adanmışlık düzeyini önemli derecede etkilediği belirtilmektedir.

Çalışkan (2014), öz yeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, gibi pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin işe adanmışlık ve çalışan davranışları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada işe adanmışlık ve çalışan davranışları bağımsız değişken olarak seçilmiş olup çalışan davranışı olarak ise, iki olumsuz çalışan davranışı olan sinizm ve tükenmişlik kavramları üzerindeki etki incelenmek istenmiştir. İlk olarak araştırmada pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin işe adanmışlık üzerindeki etkisine bakılmış ve bu iki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Sonrasında ise pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin tükenmişlik ve sinizm gibi olumsuz çalışan tutumları üzerindeki etkisi ele alınmış ve pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin sinizm ve tükenmiş üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özyılmaz ve Süner (2015), işe adanmışlığın iş yeri tutumlarına etkisini incelemek amacıyla farklı iş alanlarında görev yapan 268 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, işe adanmışlık ile iş tatmini ve örgütsel

bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İşe adanmışlık ve işten ayrılma arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıcı çalışma ile iş yeri tutumlarının olumlu yönde geliştirilebileceği ve bunun da çalışanların işe adanmışlık düzeylerini arttırabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

İnce (2016), çalışanların örgütsel destek algılarının işe adanmışlık ile olan ilişkisinde yönetici desteğinin aracı rolünü incelemek amacıyla konfeksiyon firmasında çalışan 307 kişi üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma bulgularına göre, örgütsel desteğin işe adanmışlığı etkilediği ve bu ilişkide yönetici desteğinin tam aracılık rolü üstelendiği tespit edilmiştir.

Gökaslan (2018), işe adanmışlık, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisini incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma bulguları, işe adanmışlık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırma ile, işe adanmışlığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ancak işe gömülmüşlük ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Büyükbeşe ve Gökaslan (2018) da benzer şekilde işe adanmışlık, işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda, işe adanmışlık ile işe gömülmüşlük arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup işe adanmışlık ve işe gömülmüşlük ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

3. BÖLÜM: ÖZ LİDERLİK

3.1. Öz Liderlik Kavramı

Bireyin kendi kendine liderlik etmesi olarak ifade edilen Öz Liderlik kavramı, ilk olarak Manz tarafından 1983 yılında kaleme alınan "The Art of Self-Leadership: Strategies for Personal Effectiveness in your Life and Work" adlı kitapta yer almıştır. Manz öz liderliği, bireylerin gerek iş yaşamında gerekse özel yaşantısında başarıyı yakalayabilmek için, kendi performansını arttıracak eylemlerde bulunup kendi kendini yönlendirme süreci olarak tanımlamıştır (Manz, 1983; Manz, 1986: 585). 1990'lı yılların başında yapılan çalışmalar ile öz liderlik kavramının genel çerçevesi belirlenmiş olup öz liderlik kavramı, kendi kendini yöneten takımlar ve yetki veren liderlik uygulamaları kapsamında ele alınmıştır (Neck ve Houghton, 2006).

Manz tarafından kavramsallaştırılan öz liderlik, kişi ve grup arasında meydana gelen, güç ve otoriteye dayanan geleneksel liderlik yaklaşımına yeni bir perspektif getirmektedir. Geleneksel liderlik kavramına bir alternatif bakış açısı sağlayan bu yeni yaklaşımın, hem bireysel anlamda liderliğin gelişmesine katkı sağlayacağı hem de bir otorite figürü olarak benimsenen lidere olan bağımlılığı azaltacağı düşünülmektedir (Pearce ve Manz, 2005: 133). Başka bir deyişle öz liderlik, yönlendirme, etkileme ve kontrol gücünün tek bir kişide olduğu geleneksel liderlik yaklaşımına alternatif bir bakış açısı sunmaktadır (Pearce ve Manz, 2005: 138).

Öz liderlik, kişinin bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için kendisini motive etmesi, yönlendirmesi ve kontrol etmesi sürecidir (Prussia vd., 1998). Bireyin eylemleri üzerinde kontrol sahibi olduğu anlayışına dayanır (Roberts ve Foti, 1988: 260).

Houghton vd. (2012), öz liderliği; istenen amaçlara ulaşmak, davranışları pozitif yollarla şekillendirmek için bireysel güdülenmeyi sağlayan, davranışlara yön veren, bilişsel ve davranışsal olarak kendi kendini değerlendirme, yönlendirme ve etkileme süreci olarak ifade etmiştir (Houghton vd., 2012: 221).

Öz liderlik kavramının çıkış noktası, bireylerin kendi eylemlerini gözlemleyebileceği, bu eylemlerle ilgili öz değerlendirmeler yapabileceği ve istenmeyen davranışlarını değiştirebileceğidir (Neck, 1996: 203). Bu açıdan öz liderlik kişisel etkinliği arttırmak üzere tasarlanmış belirli bilişsel ve davranışsal stratejilerden oluşmaktadır (Neck ve Houghton, 2006: 271). Başka bir deyişle öz liderlik bir takım davranışsal ve bilişsel stratejiler kullanarak kişinin kendini kontrol etmesi, etkilemesi ve yönlendirmesini içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Houghton ve Neck, 2002).

Öz liderlik kişinin kendini motive etmesi ve yönlendirmesinin yanı sıra kişiyi motive etmeyen ancak yapılması gereken işlerde kişinin kendini yönetmesine olanak sağlamaktadır (Manz 1986: 590).

Öz liderlik kavramının üç temel varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan ilki; herkes öz liderliği benimseyebilir ve belirli bir derecede uygulayabilir ancak herkesin öz liderlik becerisi aynı olmayacaktır. Öz liderlik bireysel olarak öğrenilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kavram olmasından dolayı kişiler kendilerini gözlemleyerek bu becerilerini geliştirebilirler (Pearce ve Manz, 2011). İkincisi; öz liderlik doğuştan gelen bir meziyet olmayıp sonradan öğrenilebilir bir niteliktedir. Üçüncüsü ise; öz liderlik sadece üst yönetim ile ilgili bir olgu değildir. Herkes öz liderlik stratejilerini benimseyip uygulayabilir (Manz ve Sims, 1991: 30). Tüm bu varsayımları itibarıyla öz liderlik kuramı, geleneksel liderlik kuramlarını büyük bir değişime götürmektedir. Bu kurama göre her çalışan kendine liderlik edebilir ve herkes güç kaynağını kendi liderlik tarzından almaktadır. Bu doğrultuda öz liderlik sürecinin etkinliğini belirleyecek olan da bireyin kendisi ve kendisini ne ölçüde geliştirebildiğidir (Göksoy vd., 2014: 104).

Öz liderlik temelde, olumlu düşünce kalıpları oluşturma ve bu olumlu düşünce kalıplarının eylemleri etkileme süreci ile ilgilidir (Bryant ve Kazan, 2013: 125). Bu açıdan öz liderlik, bireylerin düşünce kontrolünü arttırıp negatif düşüncelerini tespit etmesine olanak sağlar. Dahası, yapıcı olmayan düşünce kalıplarını engelleyerek gelişimi destekleyici pozitif düşünce kalıpları geliştirmesine yardım eder. Sağladığı öz kontrol, bağımsız şekilde hareket edebilmelerini, eylemlerin sorumluluklarını üstlenebilmeyi ve etkin kararlar almayı kolaylaştırır (Houghton ve Yoho, 2005: 66).

Öz liderlik üzerine yapılan çalışmalar da öz liderliğin bireysel sorumluluk alma, yenilikçilik, girişimcilik gibi davranış özelliklerini geliştirmekle birlikte iş doyumunu, örgütsel bağlılığını ve verimliliğini arttırdığını göstermektedir (Houghton ve Yoho, 2005: 66). Özetle öz liderlik, bireylerin kişisel etkinliğini, mesleki verimliliğini, karar verme becerilerini, benlik algısını ve öz yeterliliğini pozitif anlamda etkilemektedir (Kazan, 1999: 7).

Öz liderliğin örgütlerdeki etkinliğinin araştırılmasını inceleyen ilk çalışma 1987 yılında Manz ve Sims tarafından gerçekleştirilmiş olup, bu çalışma ile güçlendirici liderlik ve kendini yöneten takımlarda öz liderliğin rolü incelenmiştir. Çalışmaya göre kendini yöneten takımların en etkili liderlerinin, kendini gözleme, kendini ödüllendirme, kendine hedef belirleme gibi öz liderlik stratejilerinin uygulanmasını sağlayan kişiler olduğu tespit edilmiştir (Manz ve Sims, 1987). Organizasyonlarda öz

liderlik stratejilerinin uygulanması ile uzun vadede çalışanlar kendi davranışlarını kontrol edebilecek, kendilerini yönetecek kapasiteye ulaşacak bu da örgütsel boyutta bir gelişim ve ilerleme sağlayacaktır (Lovelace vd., 2007: 380).

Öz liderlik öğrenilebilir ve geliştirilebilir olan birtakım davranış kalıplarından oluşmaktadır. Organizasyon içerisinde oluşturulmak istenen öz liderlik davranışları için zaman zaman şirket içi eğitim programları uygulanabilmekte ve bu öğreti için gerekli olan yollar ve kurallar tanımlanabilmektedir (Diliello ve Houghton, 2008).

Topper (2009), öz liderliği geliştirmenin yolunu 12 madde ile açıklamıştır. Bunlar;

(1) Kişisel hedefler belirlemek (Bu hedefler sadece iş yaşamı için değil iş dışındaki yaşantı için de gereklidir. Tüm yaşam çerçevesinde belirlenen hedefler birbirini besleyerek hayat amacını şekillendirecektir).

(2) Sağduyulu davranışlar sergilemek ve kendine örnek bir lider olmak.

(3) İnisiyatif almak (Sorumluluk almak ve cesur olmak sürecin sonunda kişiyi daha güçlü hale getirecektir).

(4) Alçakgönüllü olmak ve birlikte hareket edebilmek (Önde olmak liderliğin sadece küçük bir parçasıdır. Asıl önemli olan, ortak hareket edebilmektir).

(5) Yeni fikirlere ve deneyimlere açık olmak.

(6) Sorgulamak ('Neden'i ve 'Neden olmasın'ı sorgulamak).

(7) Net olmak (Dürüstlük ve etik, bulanık kavramlar değildir).

(8) İyi bir gözlemci olmak. (Her şeyi yeni baştan keşfetmek gerekli değildir. İyi ve güzel olanı fark etmek çoğu zaman yeterlidir).

(9) İyimser olmak (Karamsar düşüncelere ve negatif tutum sergilemeye karşı sıfır toleranslı olmak).

(10) Değişikliklere karşı açık olmak (Hep aynı yoldan gidenler daima aynı sonuçları elde edeceklerdir).

(11) Öğrenmeye ve gelişime açık olmak.

(12) İnsanlara özenli davranışlarda bulunmak ve değer vermek.

Örgüt içerisinde çeşitli görevler üstlenen bireylerin öz liderlik becerilerini geliştirmesi, karmaşık iş sistemlerinin yarattığı problemlere çözüm bulmada bir kaynak niteliğindedir. Çalışanların kendilerine liderlik etmek üzere eğitilmeleri ve yetkilendirilmeleri, yönetimin odaklarını detaylı incelemeden uzun vadeli sonuçların izlenmesine yöneltebilir (Diliello ve Houghton, 2008).

Çalışanların sahip olduğu öz liderlik becerileri, problemlere çözüm üretmenin yanında atanmış liderlere olan ihtiyacı azaltacak ve otonomiye arttıracaktır. Bu da atanmış liderin yetki ve sorumluklarının azalmasına, örgüt yönetimi için daha fazla zaman ve imkân bulmalarına, olayları daha geniş bir perspektif ile ele almaya ve daha etkin bir liderlik sürecinin oluşmasına olanak sağlayacaktır (Lovelace vd., 2007).

Örgütlerin büyüyüp gelişmesiyle birlikte yöneticilere düşen sorumluluk ve görevlerin de arttığı ve bundan dolayı tüm çalışanların yönetim sürecine dahil edilmeleri gerektiği düşünülmektedir (Tabak vd., 2013). Çalışanların yönetim sürecine dahil edilmeleri ise, her bir çalışanın öz liderlik becerilerinin geliştirilmesine, kendi kendilerini yönetip yönlendirebilmelerine ve kapasitelerini kullanmalarına olanak sağlayan lider yaklaşımı ile mümkün olabilir (Lovelace vd., 2007).

Öz liderliğin örgüte ve yönetime olan katkılarının yanında kişinin özel yaşantısına da olumlu etkileri olduğu düşünülmektedir. Kişiler yaşamlarının bazı evresinde birtakım belirsizlikler, sorunlar ve verilmesi zor kararlarla karşı karşıya kalmaktadır. Yönlendirilmeye ve desteğe ihtiyaç duyduğu böyle bir dönemde, kişi her zaman bunu elde edemeyebilir. Böylesi durumlarda kişinin ihtiyacı olan öz liderlik becerileridir. Bu sayede kişi kendini ve ihtiyaçlarını gözlemleyebilir, öz iradesini kullanarak kendisini denetleyebilir, kontrol edebilir ve verilmesi gereken zor kararların sorumluluğunu alabilecektir (Houghton ve Neck, 2002). Ayrıca öz liderlik davranışının çalışma hayatı, mesleki gelişim ve ilerleme, kişisel sorumluluk geliştirme ve iş performansı üzerinde de olumlu bir etkiye de sahip olduğu düşünülmektedir (Elloy, 2008; 805).

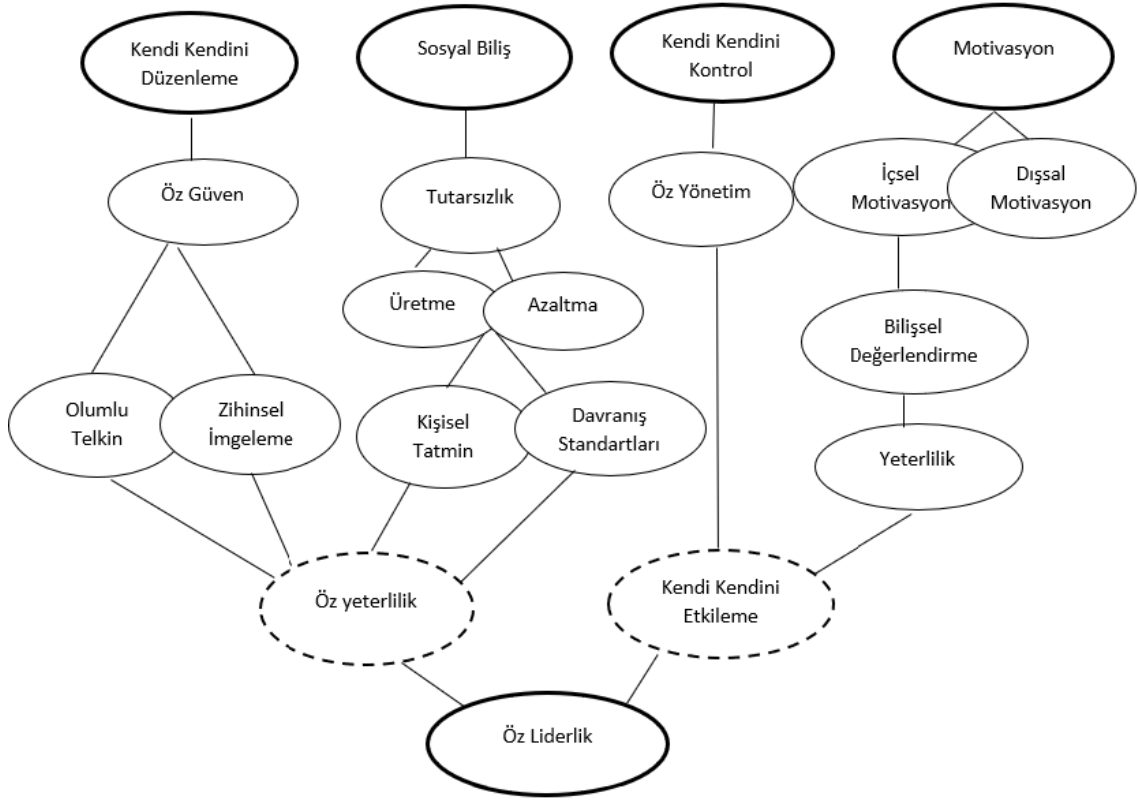
Yapılan çalışmalar çıktıları itibarıyla öz liderliğin her örgüt yapısında ve her yönetim düzeyinde uygulanabilecek bir liderlik yaklaşımı olduğunu, özellikle günümüz karmaşık örgüt yapılarının yönetsel eksikliklerinin giderilmesinde ve yönetimin etkinliğinin artırılmasında önemli bir rol üstelendiğini göstermektedir (Elloy, 2005:126).

3.2. Öz Liderliğin Bazı Benzer Kavramlarla İlişkisi

Bireylerin kendi hedeflerini belirledikleri, hedeflerine ulaşmak için davranışlarını ve düşüncelerini düzenledikleri, kendi kendini kontrol etme süreci olarak tanımlanan öz liderlik, kişilerin kendilerini güçlendirmelerine, düşünceleri ve eylemlerini düzenlemelerine ve kendilerini olumlu yönde etkilemelerine yardımcı olabilecek çeşitli kavramlarla ilişkilendirilmektedir (Manz, 1986; Carver ve Scheier, 1981).

Bu doğrultuda öz liderlik; kendi kendini düzenleme(self-regulation), sosyal biliş (social cognitive), kendi kendini kontrol (self-control) ve içsel motivasyon (intrinsic

motivation) teorileriyle ilgili olup öz yeterlilik ve kendi kendini etkileme kavramlarını da içine alan ve bu kavramlarla birlikte işleyen, bazı bilişsel ve davranışsal kuralları içeren normatif bir yapı olarak ifade edilmektedir (Neck ve Houghton, 2006).



Şekil 3.1. Öz liderliğin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Kaynak: Palmer, Robert B. "The relationship between self-leadership and effective leadership behaviors." PhD diss., Capella University, 2012: 113.

3.2.1. Kendi kendini düzenleme ve öz liderlik

Kendi kendini düzenleme (self-regulation) kavramı, Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramına dayanmaktadır. Sosyal Öğrenme Kuramı, bireylerin öğrenme eylemini nasıl gerçekleştirdiğini açıklamak amacıyla ortaya atılmış olup, odak noktası her bireyin kendi öğrenme sürecinin ve kendi gelişimlerinin aktif birer katılımcısı olduğu anlayışıdır (Bayrakçı, 2007: 200).

Bu kurama göre insanlar hayatlarının gidişatının tek sorumlusu olmakla birlikte öğrenme eylemini başkalarının davranışlarını ve bu davranışlarının sonuçlarını gözlemleyerek gerçekleştirirler. Ancak bu öğrenme eylemi bir davranışa dönüşmek veya bir performansa yansımak zorunda değildir. Kurama göre, öğrenme bazen davranış değişikliğini de beraberinde getirirken bazen davranışta bir değişiklik yaratmayabilir. Bu

açından kuram, bilişsel öğrenme ve davranışçı öğrenme arasında bir köprü vazifesi görmektedir (Rutledge, 2000).

Kişinin kendi üzerindeki etkisi ve kendi davranış ve düşünce sistemini şekillendirebilme potansiyeline sahip olması olarak ifade edilen kendi kendini düzenleme sosyal öğrenme kuramının ilkelerinden birisidir.

Kendi kendini düzenleme; kişinin kendi davranışları üzerinde kontrol sahibi olması, kendini etkilemesi ve yönlendirmesi olarak ifade edilmektedir (Bandura, 1991: 249). Bu doğrultuda kendi kendini düzenleme, kendi kendine karar verme (self-judgments), kendini gözlemleme (self-monitoring) ve kendi kendine tepki verme süreçlerini kapsamaktadır (Neck ve Houghton, 2006: 279).

Kendi kendini düzenleme, bir davranışının nasıl gerçekleştiği üzerinde durur. Bu açıdan kendi kendini düzenleme süreci mekanik bir termostatin çalışma sistemine benzetilebilir. Burada termostat önceden belirlenmiş bir standarda göre sıcaklık değişimlerini algılar ve tutarsızlığı gidermek için gerekli eylemi gerçekleştirir. Benzer şekilde kendi kendini düzenleme sürecinde de ortamdaki bir sensör önceden belirlenmiş bir davranış standardını ve bu standart ile oluşan tutarsızlığı algılar. Tutarsızlık durumunda sarf edilen öz çaba ile davranış değişikliği gerçekleşir. Ya da alternatif olarak belirlenen davranış standardı bilişsel olarak yeniden değerlendirilir ve bu standart değiştirilebilir. Her iki durumda da amaç gösterilen performans ile istenen performans arasındaki tutarsızlığın azaltılmasıdır (Neck ve Houghton, 2006: 276)

Bu açıdan kendi kendini düzenleme sürecindeki davranış standartları ile uyumu gerçekleştiren kilit unsurlar öz güven ve umuttur. Öz güven ve umut düzeyi yüksek olan kişiler uygun davranış kalıplarını gerçekleştirmede veya alternatif hedeflerin belirlenmesi hususunda daha başarılı olacaklardır. Ayrıca bu kişiler belirlenen hedefe ulaşma sürecinde sorunlarla karşılaştığında, gösterdikleri çabayı sürdürme açısından da diğer bireylerden ayrılmaktadır (Carver ve Scheier, 1981, 1998).

Kendi kendini düzenleme sürecinde öz güveni yüksek olan kişilerin buna paralel olarak öz yeterlilik algıları ve dolayısıyla hedeflerine ulaşmadaki istek ve çabaları da yüksek olacak ayrıca söz konusu görev veya davranış kalıbı için kendini yeterli görecektir. Tersine bir durumda öz güveni düşük olan bireylerin öz yeterlilik algısı da düşük olacaktır. Bu durum kişilerin kendini düzenleme sürecine, ulaşmak istenen hedeflerden kolaylıkla vazgeçme, istenen çaba ve gayreti göstermeme olarak yansımaktadır (Neck ve Houghton, 2006: 276).

Özetle kendi kendini düzenleme, kişinin kendisini etkilemesi yönlendirmesi ve kontrol etmesi olarak ifade edilen bununla birlikte davranışın nasıl gerçekleştiğini açıklamaya çalışan bir süreçtir (Bandura, 1991: 249).

Öz liderlik ise, kendi kendini düzenleme sürecinin kavramsal çerçevesi içinde yer almakta olup, kendi kendini düzenleme sürecinin etkinliğini arttıracak boyutları içermektedir. Bu doğrultuda öz liderlik stratejileri, bireyin bazı davranış standartları belirlemesini ve uygulamasını sağlayarak, hedef belirleme, kendine odaklanma, göreve yönelik öz güven ve olumlu performans beklentileri gibi konular üzerindeki geliştirici etkisiyle kendi kendini düzenleme sürecinin etkinliğini arttıracaktır (Neck ve Houghton, 2006). Örneğin, öz liderlik stratejilerinden kendini gözlemleme, kendine odaklanmayı ve kişisel farkındalığı arttırmakta bu da kendi kendini düzenleme sürecini olumlu yönde etkilemektedir (Neck ve Houghton, 2006). Diğer taraftan öz liderlik kişinin çalışma standartlarını ve hedeflerini kendi belirlemesi anlayışına dayanmaktadır. Bu ise, profesyonel iş yaşamının beklentisinin ve kişinin bağlı bulunduğu çalışma standartlarının ötesinde bir alan sunarak, kişinin kendi kendini düzenleme sürecini oluşturmaktadır (Christyn ve Dolbier, 2001; 15).

3.2.2. Sosyal biliş teorisi ve öz liderlik

Kendi kendini düzenleme teorisinin yanı sıra öz liderliğin ilişkili olduğu diğer bir teori ise, Bandura'nın Sosyal Biliş Teorisidir (Bandura 1986, 1991). Bandura 1977'de geliştirmiş olduğu Sosyal Öğrenme Teorisini (Social Learning Theory) 1980'lerin ortalarında genişletmiş ve Sosyal Biliş Teorisi (Social Cognitive Theory) adını vermiştir.

Sosyal biliş teorisi, bireylerin yaşam döngüsü içerisindeki rollerini nasıl şekillendirdiği ve bu rollerdeki aktif veya pasif etkileri üzerinde durmaktadır (Bandura, 2001). Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, sosyal biliş teorisi, bireylerdeki davranış değişimi ve davranışı etkileyen bilişsel süreçlere odaklanmaktadır. (Houghton ve Neck, 2002).

Teoriye göre, davranış değişimi öğrenmeyle, öğrenme ise başkalarının davranışlarını gözlemleyerek gerçekleşmektedir (Bandura, 1977). Bununla birlikte sosyal biliş teorisi, insan davranışlarının iç etkiler, dış etkiler ve davranış arasındaki ilişki incelenerek açıklanabileceğini ileri sürmektedir. Daha açık bir şekilde ifade edecek olursak, teori, davranışın bireysel özellikler, çevreyle olan etkileşim ve bunlarla ilişkili olarak kişinin gözlemleri ile gerçekleşen öğrenme sürecinin bir sonucu olduğunu ifade etmektedir (Bandura, 1989a).

Sosyal bilişsel teorinin başlıca varsayımları şöyle belirtilmiştir (Bandura, 1989b):

- Bireyler öğrenme eylemini öncelikle başkalarının davranışlarını gözlemleyerek gerçekleştirirler.
- Öğrenme içsel bir süreçtir ve her zaman davranış değişikliği ile sonuçlanmayabilir.
- Davranış, bir amaca yönelik olarak gelişir.
- Bireyler davranışlarını kontrol ederek öz düzenleme yapabilir.
- Davranış geçmiş deneyimlerden, ödül ve ceza algısından büyük oranda etkilenir.

Sosyal biliş teorisi temelde öğrenme sürecini ele alır ve öğrenmeyi bireyin bilişsel düzeydeki değişimi olarak açıklamaktadır. Bilişsel düzeydeki değişim ise, bireyin davranışlarının değişmesini veya yeni davranışlar geliştirmesini sağlamaktadır (Bandura, 1974: 865).

Sosyal biliş teorisi, motivasyon ve performans kazanımlarının kendi kendini düzenleme süreci tarafından yönetildiğini ileri sürer. Kendi kendini düzenleme sürecinde motivasyon ve performans kazanımlarını etkileyen başlıca faktör ise, algılanan öz yeterlidir. Algılanan öz yeterlilik, kendi kendini düzenleme sürecinde öz kontrolü, eylem planlarını ve bilişsel kaynakları harekete geçiren temel unsur olarak yer almaktadır. Kendi kendini düzenleme sürecinin başarılı bir şekilde ilerlemesi için gerekli becerilere sahip olmak her zaman yeterli değildir. Kişinin bu becerilerine olan öz yeterlilik algısına da sahip olması gerekir. Öz yeterlilik algısının motivasyon ve gösterilen çaba üzerindeki etkisi aynı becerilere sahip olan bireylerin yeterli, yetersiz veya olağanüstü performanslar göstermelerine neden olabilir (Wood ve Bandura, 1998: 364). Diğer taraftan, teorinin üzerinde durduğu davranış değişikliği, bireylerin eylemlerinde kontrol gücüne sahip olduğu duygusuyla gerçekleşebilmektedir. Başka bir deyişle, olayların kendi kontrolünde olduğuna inanan kişiler yaptıkları işlerde aktif bir şekilde var olabilirler. Bu da öz yeterlilik ile doğrudan ilgilidir (Bandura, 1977).

Teori, bireylerin devamlı olarak kendi kendini düzenleme süreci içerisinde olduğunu ve bu süreçteki en önemli etkiyi ise öz yeterlilik algısının oluşturduğunu ifade etmektedir. Öz yeterlilik algısı bireyin harekete geçmesini sağlayıp motivasyonu artırabilir. Bu açıdan algılanan öz yeterlilik, kişinin göreve odaklanmasını, stresle başa çıkmasını kolaylaştırıp, durumsal talepleri karşılamak için tüm kişisel kaynakların kullanılarak söz konusu görevin üstesinden gelebileceğine olan inancını temsil eder.

Bunun sonucunda da bireyde yapabilirim düşüncesi yaratır. Bu düşünce ise kişinin eylemleri üzerindeki kontrol duygusunu arttırmaktadır (Bandura 1977).

Öz yeterlilik doğrudan davranış ile ilgili olup kişinin karar verme sürecinin etkinliğini, gelişim ve ilerleme için yeni hedefler belirlemesini ve tüm öğrenme sürecini önemli ölçüde etkilemektedir (Bandura, 1997). Bu bağlamda sosyal biliş teorisi bireylerin belirledikleri hedeflere ulaşma hususunda öz yeterliliklerini, yöntemlerini ve öz kontrollerini geliştirmelerini sağlayacak içsel etki, dışsal etki ve davranış biçimlerini kapsamaktadır (Neck ve Manz, 2007).

Sosyal biliş teorisinin temel bileşeni olan öz yeterlilik, öz liderlik için de büyük bir öneme sahiptir. Öz liderlik stratejilerinden yapıcı düşünce stratejileri ile doğal ödül stratejilerinin amacı, öz yeterliliği geliştirerek bireysel performansı arttırmaktır (Doğan ve Şahin, 2008).

Kendi kendini düzenleme süreci standartlarla olan tutarsızlıkların azaltılmasını hedeflerken, sosyal biliş teorisi öncelikle tutarsızlık üretip sonrasında bu tutarsızlıkları azaltmayı hedeflemektedir. Bu teoriye göre standartlar bireyler tarafından önceki performanslarına dayanarak ve daha üst bir hedef olarak belirlenir. Bu da standartlarla davranış arasında bir tutarsızlık yaratır ve bu tutarsızlığın giderilmesi için gereksinim duyulan daha ileri performanstır. Standartlarla oluşan tutarsızlık giderilince birey daha yüksek standartlar belirler ve süreç yeniden başlar. Bu sayede oluşan tutarsızlık gelişimi ve öğrenmeyi destekler. (Neck ve Houghton, 2006).

3.2.3. Kendi kendini kontrol, kendi kendine yönetim ve öz liderlik

Öz liderliğin ilişkili olduğu kavramlardan bir diğeri olan kendi kendini kontrol, bireylerin yönlendirme, dış etki, destek veya zorlamalar olmadan sergilemiş olduğu davranışları kapsamaktadır (Manz, 1986: 586).

Kerr ve Jermier (1978), ‘Liderlik İkameleri’ yaklaşımından yola çıkarak, kişinin kendi kendini kontrol etme sürecinin bir çeşit liderlik ikamesi olabileceği görüşüne dayanarak kendi kendini kontrol kavramını literatüre kazandırmıştır.

Liderlik ikamesi olabileceği düşünülen kendi kendini kontrol sistemi, dış etkiler olmaksızın bireylerin kendi belirledikleri ödül ve ceza uygulamaları gibi birtakım içsel uyarıcılarla gerçekleşmektedir. Bu açıdan kendi kendini kontrol sistemleri, öz liderlik stratejilerinden davranış odaklı stratejiler ile yakından ilişkilidir (Manz, 1986: 585).

Davranış, özgür iradeye dayanan bireyin içsel temelli isteklerini içerir. Kendi kendini kontrol de standartları karşılayan davranışların uygulanabilmesi için tasarlanmış bir dizi stratejiden oluşmaktadır (Neck ve Houghton, 2006).

Kendi kendini kontrol stratejileri, davranış odaklı stratejilere benzer olarak, kendini gözlemleme, kendini güçlendirme, kendine hedefler belirleme, kendini cezalandırma ve bir durumu kendi kendine canlandırma (prova yapma) gibi stratejileri içermektedir (Manz, 1986: 585). Bireysel davranış kontrolünü oluşturan bu stratejiler, hem belirlenen hedeflerden sapmaları azaltacak hem de örgütsel boyutta daha yüksek kontrol seviyelerine ulaşılmasını sağlayacaktır. Bu bilgiler ışığında kendi kendini kontrol, kendi kendine yönetimi de içine alan bilişsel ve davranışsal stratejileri içeren daha geniş kapsamlı bir süreci ifade etmektedir (Neck ve Houghton, 2006: 280).

Kendi kendini düzenleme kavramı içerisinde yer alan öz yönetim olarak da ifade edilen kendi kendine yönetim ise, bireyin kendi eylem ve davranışlarını yönetmesine yardımcı olmak için tasarlanmış davranış odaklı birtakım stratejilerden oluşur (Neck ve Houghton, 2006: 280).

Kendi kendine yönetim, geleneksel liderlerin sergilemiş olduğu davranışların bir ikamesi olabileceği gibi, bazen eylem kontrollerinin bir gereği olarak da kullanılabilir (Bligh vd., 2006: 299). Odağında bireyin kendi davranışlarını düzenlemesi yer almaktadır. Birey performansı için bir hedef belirler ancak burada uyulması gereken standartlar örgüt veya lider tarafından belirlenir. Bireyin bu standartlara ulaşmasını sağlayan ödüller ve teşvikler dış motivasyon unsurlarıdır. Kendi kendine yönetim stratejileri bireyin bu dış motivasyon unsurları ile kendi davranışlarını yönetmesini içerir (Hackman, 1998). Bu sayede belirlenen standartlara ulaşması amaçlanmaktadır. Bu açıdan standartlarla olan uyumsuzluğun azaltılmasına yönelik olumlu bir etki yaratırken, ne yapılması gerektiğine ve neden yapılması gerektiğine ilişkin çok az şey sağlar (Manz, 1986; Neck ve Manz, 1996b). Başka bir deyişle, verilen standartların amaçları ve önemi öz yönetim tarafından ele alınmaz.

Kendi kendine yönetim stratejileri, bireyin yapması gereken kısa süreli hedeflere odaklanırken (örneğin sigarayı bırakmak, projeyi bitirmek gibi) öz liderlik ise, kısa süreli hedeflerin ötesinde bir görevin yerine getirilmesi için içsel motivasyonu sağlayan, eylemin neden yapılması ya da neden yapılmaması gerektiğine odaklanan, eylemi teşvik eden ve eylemi içeren doğal ödülleri ön plana çıkaran stratejileri kapsamaktadır (Manz, 1986: 590). Bununla birlikte öz liderlik, lider tarafından belirlenen hedefleri ve davranış standartlarını karşılamak için bireyin öz kontrolünü ve öz yönetimini geliştirecek

stratejiler içerir (Pearce ve Manz, 2005: 133). Bu açıdan da kendi kendine yönetim ve kendi kendine kontrol sistemleri ile bütünleşmiş bir şekilde gelişir.

Özetle, içselleştirilmiş üst düzey davranış standartlarına dayanan öz liderlik, yalnızca hedefe odaklanmak yerine hedefin uygunluğu ve geçerliliğini daha geniş bir bağlamda değerlendirir. Birey üzerinde kendi kendine yönetimden çok daha yüksek bir öz etki yaratır ve kendi kendine yönetim için nedenler sağlar. Sonuç olarak öz liderlik kendi kendine yönetim ve kendi kendini kontrol sürecini kapsamakla birlikte bunlara ilave davranışsal sonuçlar üzerinde yüksek bir öz etki düzeyini temsi etmektedir (Neck ve Houhgton, 2006: 281).

3.2.4. İçsel motivasyon ve öz liderlik

Motivasyon, bireylerin, deneyimler, sonuçlar ve çeşitli faktörler tarafından yönlendirilmesi anlamına gelmektedir (Ryan ve Deci 2000a: 69). Keller (2019) motivasyonu, belirli bir hedef doğrultusunda belirlenen istendik davranışların takip edilme sıklığı olarak tanımlamaktadır (Keller, 2019). Bununla birlikte motivasyon arzu edilen bir davranışın başlatılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesi sürecini ifade etmektedir (Brophy, 2012).

Bireylerin motivasyonu biyolojik, duygusal, bilişsel ve çevresel olmak üzere dört temel faktörden etkilenir. Dinamik bir süreç olduğu bilinen motivasyonun, bireylerde farklı etkilere sahip olmasının nedeni, bu faktörlerdeki farklılıklar ve faktörlerin farklı etkileşimleri ile açıklanmaktadır (Petri, 2005: 3). Motivasyon, içsel dışsal olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Bilişsel ve sosyal gelişim için son derece önemli olan içsel motivasyon, bir duruma karşı oluşan ilgi, özümseme ve keşfetme isteği olarak tanımlanmaktadır (Ryan, 1995).

İçsel motivasyon, temelde öz belirleme teorisinin bir bileşeni olarak da ifade edilen bilişsel değerlendirme kuramına dayanmaktadır.

Öz belirleme teorisi; motivasyonun insan davranışlarını şekillendirmekte önemli bir rol oynadığını ifade etmekle birlikte motivasyonu tetikleyen ve sürdüren faktörler üzerinde durmaktadır (Wen-ying ve Xi, 2016; Deci ve Ryan, 2002). Ayrıca bu teoriye göre, özerklik, yeterlilik ve ilişki motivasyonu etkileyen üç temel ihtiyaç olarak belirtilmektedir. Özerklik; bireyin eylemlerindeki öz kontrol gücünü ve bağımsızlığını, yeterlilik; bireyin gelişme ve başarıma potansiyeline olan inancını, ilişki ise; özünde ait olma ihtiyacından doğan, diğer insanlarla olan etkileşimi ifade etmektedir. Bu üç temel

ihtiyacın herhangi birinin bile karşılanamaması bireyin içsel motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir (Ryan ve Deci, 2020b).

White ve deCharms'ın (1968) çalışmalarına dayanan bilişsel değerlendirme teorisi ise, içsel motivasyona odaklanıp, içsel motivasyon sürecindeki bireysel farklılıkları ele alarak, bireyin içsel motivasyonu etkileyen özerklik ve yeterlilik kavramlarını açıklamayı hedeflemektedir (Deci ve Ryan, 1985).

Bilişsel değerlendirme teorisine göre, içsel motivasyon faktörleri sosyal ve çevresel koşullar tarafından çerçevelenir. Başka bir deyişle, sosyal ve çevresel faktörler içsel motivasyonu destekleyebilir ya da engelleyebilir. Bu açıdan teori, ilk olarak olumlu geri bildirim, ödüller ve etkili iletişim gibi yeterlilik duygusunu oluşturan sosyal olayları ele alır (Ryan ve Deci, 2020b).

Yeterlilik; bireyin belirli bir konuda kendi yetkinliğine olan inancıdır. Yeterlilik ihtiyacı en çok, olumlu geri bildirimler, ödüller ve büyüme imkanının sağlanması ile karşılanabilir. Teoriye göre yeterlilik duygusunu oluşturan bu sosyal ve bağlamsal olaylar içsel motivasyonu arttırmaktadır (Ryan ve Deci, 2020b). Buradan yola çıkarak içsel motivasyonun doğal eğilimin yanında, daima destekleyici koşullar gerektirdiğini söylemek mümkündür. İçsel motivasyonu etkileyen diğer önemli bir faktör ise özerkliktir. Özerklik, bireyin inisiyatif alabilme ve kontrol edebilme duygusunu temsil eder (Lumpkin ve Dess, 1996).

Özerkliği destekleyen seçim yapabilme, öz yönetim, öz kontrol gibi davranış biçimlerinin içsel motivasyonu arttırdığı ifade edilirken, özerkliği tehdit eden direktifler, dayatılan hedefler, son teslim tarihleri, baskı yaratan değerlendirmeler gibi destekleyici olmayan dışsal faktörlerin içsel motivasyonu olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir (Deci ve Ryan, 1985).

Özetle bilişsel değerlendirme teorisi, içsel motivasyona neyin sebep olduğundan çok içsel motivasyonu ortaya çıkaran, arttıran, sürdüren veya azaltan durumlar üzerinde durmaktadır. Ayrıca teori, bireylerin doğuştan gelen yeterlilik ve özerklik gibi psikolojik ihtiyaçlarının desteklenmesiyle içsel motivasyonun artırılabilceğini ileri sürmektedir (Ryan ve Deci, 2000a; 70).

Öz liderliğin temel bileşenlerinden birisi olan doğal ödül stratejisi büyük ölçüde içsel motivasyona dayanmaktadır (Deci ve Ryan, 1985). Belirlenen bir amaç doğrultusunda eyleme geçen bireyler dışsal faktörlere ihtiyaç duymadan, içsel motivasyona dayanan doğal ödül stratejilerine odaklanarak kendilerini bu doğrultuda etkileyebilmektedirler. Bu açıdan öz liderlik, belirlenen hedefler doğrultusunda kişinin

kendini etkilemesi, yönlendirmesi ve harekete geçirmesini sağlayan içsel motivasyon kavramıyla doğrudan ilişkilidir (Neck ve Houghton, 2006: 281). Bununla birlikte içsel motivasyon yeterlilik duygusunu geliştirir, yeterlilik duygusu kişinin kendi kendini etkileme davranışını, kendi kendini etkileme ise öz liderliğin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır (Robert, 2012: 113).

Sonuç olarak öz liderlik, bir eylemin gerçekleştirilmesinde içsel motivasyon faktörlerini içine alan çeşitli stratejiler önermektedir.

3.3. Öz Liderlik Stratejileri

Kişinin kendi kendini etkileme süreci olarak da ifade edilen ve kişisel etkinliği artırmaya yönelik stratejileri içeren öz liderlik, davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileri olmak üzere üç temel stratejiden oluşmaktadır (Houghton ve Neck, 2002).

3.3.1. Davranış odaklı stratejiler

Davranış odaklı stratejiler bireyin kendisini yönetebilmek ve etkili davranışlar sergileyebilmek için izlediği stratejilerdir (Manz ve Sims, 1991: 23). Bu stratejiler, bireyin kendisini başarılı ve arzu edilen davranış için ödüllendirmesini, başarısızlıktan sonra ceza vermesini kapsayan, bireyin kendini yönetmesine yardımcı olan, istenilen davranışlarının pekiştirilmesini, istenmeyen davranışın ortadan kaldırılmasını amaçlayan stratejilerdir (Houghton ve Neck, 2002: 673).

Davranış odaklı stratejilerin odağında davranış yönetimi yer almaktır. Davranış yönetimi verimsiz ve istenmeyen davranışları değiştirmek veya düzeltmek için gerekli olan ilk adımdır (Manz ve Neck, 2004). Özünde bir davranış yönetim süreci olarak kabul edilen davranış odaklı stratejiler, sadece arzu edilen davranışların değil, istenmeyen görev ve yükümlülüklerin de yerine getirilmesini kolaylaştıran bununla birlikte bireylerde öz farkındalığı arttıran stratejileri kapsamaktadır (Manz ve Neck, 2004).

Kişinin davranışlarının altında yatan nedenlere olan farkındalığı bu stratejilerin etkinliğini arttırmaktadır. Önceden hazırlanan yapılacaklar listesi, alınan notlar, motivasyon edici görsellerin kullanılması, arzu edilen bir davranışın benimsenmesine katkı sağlayıp, hedefe yönelik çaba ve gayreti arttıracak davranış odaklı stratejilerden sadece bir kaçıdır (Neck ve Houghton, 2006: 272).

Davranış odaklı stratejiler temelde bireyin kendini gözlemlemesi, ödüllendirmesi ve disipline etmesi üzerine kurulan beş stratejiden oluşmaktadır (Anderson vd., 1997: 131). Bunlar; hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini cezalandırma, kendini

gözlemlene ve kendine hatırlatıcılar belirleme stratejileri olarak ifade edilir (Houghton ve Neck, 2002).

Bu stratejilerin uygulanması ile meydana gelen davranış değişikliği iki aşamadan oluşur. İlk aşamada, değiştirilmek istenen davranış olup olmadığı tespit edilir. İkinci aşamada ise, öncelikle hedef belirleme stratejisi ile davranış değişikliğinin ilk adımı atılır. Sonrasında kendini gözlemlene stratejisi ile mevcut durum ve arzu edilen durum arasındaki uyumsuzluk tespit edilir. Hatırlatıcılar belirleme, kendini ödüllendirme ve kendini cezalandırma stratejileri ile de son adım olan davranış değişikliğinin gerçekleşmesi hedeflenmektedir (Çakmak ve Uğurluoğlu, 2019: 221).

Özetle, davranış odaklı öz liderlik stratejileri, başarılı sonuçlara götüren, davranışları teşvik ederken, başarısız sonuçlar doğuran istenmeyen davranışları önlemek ve düzenlemek için tasarlanmış stratejilerden oluşmaktadır.

3.3.1.1. Hedef belirleme

Davranış odaklı stratejilerden bir tanesi bireyin hedef belirlemesidir. Hedef belirleme stratejisinin, bireyin kendini düzenleme (öz-düzenleme) sürecine büyük ölçüde katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Neck ve Houghton, 2006). Burada erişilmesi zor hedefler belirlenmesi, ulaşılması kolay hedefler belirlenmesinin yanında kişiye çok daha fazla tatmin duygusu sağlayacak, bu da istenen davranışın oluşmasına ve bireyin gelişimine önemli ölçüde etki edecektir. Hedef belirleme, davranışların amaç yönelimli olması hususunda önemli bir etkidir. Yapılan çalışmalar, hedef belirlemenin çalışanların gösterdikleri çaba ve performans çıktılarını pozitif yönde etkilediğini belirtmektedir (Locke ve Latham, 1990).

3.3.1.2. Kendini ödüllendirme

Davranış odaklı stratejilerden bir diğeri de bireyin kendisini ödüllendirmesidir (Houghton ve Neck, 2002: 673). Bireyin motive olmasını sağlayan önemli yöntemlerden bir tanesi de öz değerlendirme sonucunda bireyin kendisine olan tutumudur.

Arzu edilen bir davranışı gerçekleştirmek veya pekiştirmek adına, birey eylem sonunda hoşuna giden somut veya soyut bir ödülle kendisini ödüllendirebilir (Manz ve Sims, 1980).

Bu ödüller bazen sadece kendisini takdir etmek gibi soyut ödüller olabilmesinin yanında bazen de başarılı bir işin sonunda kendisine kahve molası vermesi gibi somut ödüller de olabilir (Manz ve Sims, 1980: 364). Burada birey bir davranışı sonucunda öz

değerlendirme yaparak onu ödüllendirir ya da terk eder. Ödüllendirilmiş bir davranış kişinin daha da motive olmasını sağlar (Houghton ve Neck, 2002: 673).

Kendini ödüllendirme, bireyin eylemlerine odaklanmasını istendik davranışları sergilemesini ve bireysel hedeflere ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Tamamlanması gereken bir görevin veya yetiştirilmesi gereken bir projenin bitiminde kişinin kendisini güzel bir akşam yemeği veya bir hediye ile ödüllendirmesi buna örnek olarak gösterilebilir (Houghton ve Neck, 2002). Burada öncelikle yapılması gereken kişiyi en çok motive edecek soyut veya somut ödüllerin belirlenmesidir. Sonraki aşama istenen davranışları belirlemek ve planlama yapmayı içerir. İstenen hedefe ulaşıldığında ise kişinin kendini ödüllendirmesi olan son aşama gerçekleşecektir (Manz, 1992).

Özetle kendini ödüllendirme stratejisi, belirli bir davranışın gerçekleştirilmesi için motive edici aracı bir faktör kullanılması şeklinde ifade edilmektedir.

3.3.1.3. Kendini cezalandırma

Kendini cezalandırma stratejisi, diğer davranış odaklı stratejilerin aksine istenen bir davranışın teşvik edilmesini değil, istenmeyen bir davranışın oluşmasının engellenmesi veya azaltılmasına yönelik olarak kişinin kendini cezalandırmasını içermektedir. Diğer stratejilere benzer bir şekilde bu stratejide de bir davranış değişikliği arzulanmaktadır ancak bu davranış değişikliği istenmeyen davranışın tekrarlanmaması için bireyin kendini cezalandırması sonucunda gerçekleşmektedir (Neck vd., 2006: 274).

Bu strateji ile ulaşılmak istenen, istenmeyen davranışa neden olan durumların değerlendirilmesi, hataların tespit edilmesi ve bu durumun tekrar yaşanmamasının sağlanmasıdır (Tabak vd., 2013: 216).

Kendini cezalandırma stratejisi beş adımda uygulanmaktadır. İlk aşamada kişide suçluluk duygusu yaratan davranış belirlenir. İkinci aşama, bu suçluluk hissi yaratan davranışın detaylı bir şekilde değerlendirilmesi ve öz eleştiri yapılma aşamasıdır. Üçüncü aşama, yapılan öz eleştiri sonunda kişinin kendini cezalandırmasını gerektirecek davranış ve bu davranışın yarattığı yıkıcı düşünce ile yüzleşilmesini içermektedir. Dördüncü aşamada kişi bu yıkıcı düşünceyi yaratan davranışın azaltılması veya ortadan kaldırılması için bir eylem planı oluşturur. Beşinci aşama ise bu eylem planının uygulanmaya konması veya alternatif stratejilerin belirlenmesi aşamasıdır (Manz, 1992; 81).

Yapısı itibariyle suçluluk ve öz eleştiri içeren bu tür bir davranış değişikliği girişiminin sık gerçekleşmesi performans düşüklüğü gibi istenmeyen sonuçlar yaratabilir. Bu açıdan diğer davranış odaklı stratejilerin aksine kendini cezalandırma stratejisi ile

yüksek iş performansı arasından negatif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Manz, 1992: 22). Bu durumun oluşmaması için kendini cezalandırma süreci, dengeli bir öz eleştiri, yapıcı geri bildirim ve olumlu içe dönük bir değerlendirme çerçevesinde gerçekleştirilmelidir (D'Intino vd., 2007: 106; Manz ve Sims, 1991: 24).

Bazı araştırmacılar, kendini cezalandırma stratejisinin istenmeyen bir durum olması nedeniyle her birey tarafından kolaylıkla uygulanamayacağını ifade etmektedir (Manz, 1992: 35). Bu nedenle Manz ve Sims (2001), kendi kendine cezalandırma stratejisini, hataların düzeltilmesini amaçlayan bir geri bildirim süreci olarak yeniden ele almış ve 'Kendi Kendini Düzelten Geri Bildirim' (self-correcting feedback) olarak kavramsallaştırmışlardır.

Kendi kendini düzelten geri bildirim, arzu edilmeyen ve suçluluk hissi yaratan davranışların olumlu bir çerçevede değerlendirilmesi ve düzeltilmesi eyleminin gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Türköz, 2010: 80).

3.3.1.4. Kendini gözlemleme

Kendini gözlemleme, kişinin kendini dışarıdan bir gözle değerlendirdiği, davranışlarını sorgulayıcı bir bakış açısıyla ele aldığı bir öz farkındalık düzeyini ifade etmektedir (Neck ve Houghton, 2006; D'Intino vd., 2007).

Kendini gözlemle stratejisinin kapsamını, bireyin belirli bir davranışı neden, nasıl, ne sıklıkta, ne zaman ve hangi şartlar altında gerçekleştirdiği ile ilgili değerlendirmeleri oluşturmaktadır. Bu değerlendirmeler kişinin farkındalık düzeyini arttırırken, gereksiz ve verimsiz davranışların ortadan kaldırılması veya düzeltilmesi hususunda da kilit rol oynamaktadır (Doğan ve Şahin, 2008: 83).

Bireyin öz kontrol davranışıyla gelişen bu süreçteki değerlendirmeleri, ileriki zamanlarda da davranışlarını yönetmek için ihtiyaç duyacağı kişisel bir kaynak niteliğindedir (Manz, 1992: 27).

Mevcut davranışların ve performansın gözlemlenmesi ile yapılan doğru geri bildirimler, yanlış ve istenmeyen davranışların düzeltilmesinin yanı sıra, bireylerin gerçekçi hedefler belirleyebilmelerine ve hedeflerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmelerine katkı sağlayacaktır (Neck and Manz, 2004: 57). Örneğin; uzun mesafe koşucusu bir atletin, kendi performansını gözlemlemesi, kendine geri bildirimlerde bulunması, ona istenmeyen durumlara karşı erken müdahale etme ve davranışlarını düzenleme fırsatını sunarken, bir sonraki hedefini gerçekçi bir şekilde belirlemesini de kolaylaştıracaktır (Türköz, 2010: 81).

Özetle kendini gözlemlene stratejisi, kişiye yüksek düzeyde bir öz kontrol sağlayarak, davranışların pozitif yönde şekillenmesini, benlik algısının gelişmesini, davranışlarını etkileyen iç ve dış etmenlere karşı olan farkındalığın artmasını ve kişinin kendi hayatına yön verebilmesini sağlayacak davranış biçimlerini kapsamaktadır (Alves vd., 2006: 340).

3.3.1.5. Kendine hatırlatıcılar belirleme

Kendine hatırlatıcılar belirleme stratejisi, arzu edilen bir davranışın teşvik edilmesi veya istenmeyen davranışların azaltılması veya ortadan kaldırılması için soyut veya somut hatırlatıcılar kullanılmasını ifade etmektedir (Manz ve Sims, 1980).

Kendine hatırlatıcılar belirleme stratejisi, iç ve dış kaynaklı stratejiler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. İç kaynaklı stratejiler, analiz yapabilme, ip uçlarını izleyebilme, arzu edilen davranışları teşvik etme ve bunların kişiye sağlayacağı faydaları düşünme gibi bilişsel kaynakların kullanılmasına yönelik stratejilerdir. Dış kaynaklı stratejiler ise, yapılan listeler, alınan notlar, motivasyonu artırıcı görseller gibi belirli bir davranışa odaklanmaya yardımcı olacak nesnelerin kullanılmasına yönelik stratejilerdir (Neck, 1998: 522; Neck ve Houghton, 2006: 275).

Kendine hatırlatıcılar belirleme stratejisi beş aşamada gerçekleşmektedir. İlk aşama, eylemlerin planlanması, önceliklerin belirlenmesi bunun için gerekli listelerin hazırlanması aşamasıdır. İkinci aşama, ilk aşamada belirlenen öncelikli eylemlere yönelik hatırlatıcı ip uçlarının belirlenmesini içerir. Üçüncü aşamada, belirlenen eylemi olumsuz yönde etkileyecek unsurların azaltılması hedeflenmektedir. Dördüncü aşama bu eylemi teşvik edecek unsurların tespit edilmesini ve bu unsurların arttırılmasına yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Son aşamada gerçekleştirilmek istenen eylemi teşvik edecek, motive edici unsurların bir araya getirilmesi aşamasıdır. Bu strateji ile bireyin istenen eyleme odaklanmasını kolaylaştıracak ve bireyi harekete geçirecek uyarıcılar oluşturulmaktadır (Manz, 2004).

Bu strateji bireye yapması gereken davranışlar hususunda bir uyarıcı oluşturmakla birlikte aynı zamanda kaçınmak istediği davranışları önlemesi hususunda ikaz edici bir fonksiyona sahiptir. Bunu bir örnek ile açıklamak gerekirse, mesai saatleri içerisinde gereksiz sohbetleri azaltmayı hedefleyen bir iş gören, bunu gerçekleştirmek için odasının kapısını kapalı tutarak, ikaz edici olarak nitelendirdiği diğer çalışanlarla karşılaşma olasılığını en aza indirebilir (Manz ve Sims, 1980: 364).

3.3.2. Yapıcı düşünce modeli stratejileri

Öz liderlik değişkeninin bir diğer alt boyutu olan ve kişinin kendi zihnini kontrol edebilmesi olarak ifade edilen yapıcı düşünce modeli, öz liderlik çalışmalarının temelini oluşturmaktadır (Manz, 1992).

Bu strateji, pozitif duyguların ve yapıcı düşünce kalıplarının oluşumunu kolaylaştırılmak için tasarlanmıştır (Neck ve Manz, 1992). Burada kişinin kendi düşünme eylemini kontrol edebilecek ve onu yönetebilecek güce sahip olduğu anlayışı hakimdir (Manz 1986: 590; Neck ve Manz, 1992: 682).

İnanç ve varsayımların değerlendirilmesini, zihinsel imgelemeyi ve kendi kendine konuşmayı içeren bu strateji ile fayda sağlamayan düşüncelerin ve varsayımların tanımlanıp, bu düşüncelerin yapıcı düşünce kalıpları ile değiştirilmesi amaçlanmaktadır (Manz ve Neck, 2004; Neck ve Manz, 1992). Bununla birlikte bireyin bu stratejilerle gerçekçi olmayan olumsuz düşünce yapısını değiştirebileceği, yapıcı düşünce modelini benimseyebileceği ve bunun sonucunda etkili düşünme becerileri kazanabileceği ifade edilmektedir (Neck ve Manz, 1992: 681).

Öz liderliğin yapıcı düşünce modeli stratejileri 1991-1992 yıllarında oluşmaya başlamış ve ‘öz liderlik düşünceleri’ kapsamında genişletilmiştir (Neck ve Manz, 1992). Sonrasında Neck ve Manz bu stratejilerin geçerliliğini incelemek amacıyla bir çalışma başlatmış olup çalışmada öz liderlik düşünceleri eğitimi alan deney grubu ve öz liderlik düşünceleri eğitimi almayan kontrol grubu arasındaki farklılık incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, öz liderlik düşünceleri eğitimi alan deney grubunda söz konusu eğitimi almayan kontrol grubuna göre zihinsel performans, iş tatmini ve coşku gibi pozitif duygularda belirgin bir artış gözlemlenirken, öfke, stres gibi negatif duygularda azalma tespit edilmiştir (Neck ve Houghton, 2006).

Yapıcı düşünce stratejilerin odağında, negatif veya işlevsiz düşünce kalıplarının, pozitif düşünce kalıpları ile değiştirilmesi yer almaktadır. Yapıcı düşünce kalıplarının oluşması için dört aşamalı zihinsel strateji uygulanmaktadır (Prussia vd., 1988: 524).

İlk aşama inanç sisteminin iyileştirilmesini içermektedir. Bu aşama ile işlevsiz ve fayda sağlamayan inanç kalıplarının pozitif inanç kalıplarıyla değiştirilmesi hedeflenmektedir. İkinci aşama istenilen performansa ulaşabilmek için zihinsel imgeleme yapılması aşamasıdır. Bu aşamada kişi hayal gücünü kullanarak başarılı performans hayal eder. Üçüncü aşama, kişinin kendi kendine konuşarak olumlu telkinlerde bulunmasını içerir. Dördüncü ve son aşama ise, önceki aşamalar sonucunda oluşmuş yeni ve pozitif düşünce kalıplarının geliştirilmesi ve benimsenmesi aşamasıdır (Bryant ve Kazan, 2013:

111-112). Bu bilgiler doğrultusunda, yapıcı düşünce modeli stratejileri, inanç ve varsayımların pozitif yönde şekillenmesini, olumsuz içsel konuşmaların azaltılması ve olumlu telkinlere dönüştürülmesini ve bu sayede olumlu düşüncelerin yaratılmasını içermektedir (Neck ve Manz, 1992).

Yapıcı düşünce stratejileri temelde üçe ayrılmaktadır. Bunlar; başarılı performans hayal etme, kendi kendini telkin etme, düşünce ve fikirlerini değerlendirmedir (Houghton vd., 2002: 676).

3.3.2.1. İnanç ve varsayımları değerlendirme

Yapıcı düşünce modeli stratejilerinden inanç ve varsayımları değerlendirme, bireyin inanç ve varsayımlarını içeren düşünce kalıplarını, tanımlaması, değerlendirmesi ve işlevsel olmayan inanç ve varsayımların düzeltilmesini ifade etmektedir (Houghton ve Neck, 2002: 674)

Düşünce ve fikirlerin değerlendirilmesini içeren bu stratejinin temelini öz değerlendirme davranışı oluşturmaktadır. Bu strateji ile birey öz değerlendirme yaparak amacına hizmet etmeyen düşüncelerin yerine daha etkili ve yapıcı düşünce biçimlerini geliştirmeyi amaçlar (D’Intino vd., 2007: 115).

Benzer davranışların alışlagelmiş bir şekilde uygulanması yerleşmiş düşünce kalıplarını da beraberinde getirmektedir. Bu düşünce kalıpları, bireyin geçmiş deneyimlerinden, inanç sisteminden ve kişinin kendi kendine yaptığı konuşmalardan büyük ölçüde etkilenmektedir (Manz, 1992: 81). Tüm bu değişkenler, bireysel farklılıklar doğrultusunda her bireyde farklı etkileşimler yaratarak düşünce kalıplarını şekillendirmektedir. Zorlu koşullar, negatif duyguların etkisiyle bazen yapıcı özelliği bulunmayan, işlevsiz inanç ve varsayımların oluşmasına ve zaman içerisinde bu düşünce kalıplarının yerleşmesine sebep olmaktadır (Neck ve Milliman, 1994).

Bu süreçte kişi öncelikle alışlagelmiş düşünce kalıplarını analiz etmeli, gerçekçi olmayan ve fayda sağlamayan inanışlarla yüzleşmeli ve onları yapıcı düşünce kalıpları ile değiştirmelidir (Manz ve Neck, 2004; Neck ve Manz, 1992). Ayrıca kişiye fayda sağlamayan inanç ve varsayımlarının düzeltilmesini ve yapıcı düşünce kalıpları oluşturulmasını içeren bu strateji, bireylerin durumlara ve olaylara karşı hassasiyetlerinin gelişmesine, genel bakış açısının pozitif yönde şekillenmesine, sabit fikirlerin yıkılmasına ve kişisel gelişime büyük oranda katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte bireysel düzeyde oluşan bu gelişim, performans gücünü de önemli derecede arttırmaktadır (Neck ve Houghton, 2006).

3.3.2.2. Kendi kendine konuşma

Kendi kendine konuşma, bireyin kendisiyle sesli ya da sessiz olarak yapıcı yönde iletişim kurması olarak ifade edilir. Temelinde zihinsel öz değerlendirme yer almaktadır (Neck ve Manz, 1992).

Bu strateji ile amaçlanan olumsuz ve yapıcı olmayan iç sesin tanımlanıp bunların olumlu iç diyaloglarla değiştirilmesidir. Bu noktada kendi kendine konuşma kalıpları ele alınarak incelenmeli, negatif duygular çağrıştıran ve yapıcı olmayan iç diyaloglar tespit edilip olumlu ve yapıcı iç diyaloglar ile değiştirilmelidir (Neck ve Manz, 1992; Seligman, 1991). Bu sayede kişi kendisini motive edebilir, stres düzeyini azaltabilir ve performansını arttırabilir (Houghton vd., 2007: 49).

Olumlu telkinleri içeren kendi kendine konuşma stratejisinin kişisel etkinliği arttırmada önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Yapılan çalışmalar da kişinin kendine sarf ettiği ifadelerin sergilenen davranışı, performansı ve kişisel etkinliği büyük oranda etkilediğini göstermektedir (Uğurluoğlu, 2010: 179).

Yapıcı düşünce stratejilerinden kendi kendine konuşma tıpkı diğer öz liderlik stratejileri gibi bireylerin öz liderlik becerilerinin gelişmesinde büyük rol oynamaktadır. Bunu bir örnekle açıklayacak olursak; önemli bir konuşma öncesi çok heyecanlanan ve yapamayacağını düşünen bir kişinin, ‘ben iyi bir konuşmacıyım, bu konuşmaya da çok hazırlandım, bu işin üstesinden kolaylıkla gelebileceğime inanıyorum’ şeklinde kendini telkin etmesi, kendi kendine konuşma stratejisini başarı ile uyguladığını, eylem sonucunda ise, ‘başaracağımı biliyordum, zor görevlerin üstesinden gelebilecek yeterliliğe sahibim, tekrar böyle bir görevle karşılaştığımda yine başarabilirim’ düşüncesi ile kendini yönlendirmesi ve motive etmesi ise, öz liderlik becerilerinin gelişimini göstermektedir (Manz, 1992: 79).

3.3.2.3. Başarılı performans hayal etme

Başarılı bir performans hayal etme: bireyin geleceğe yönelik amaç ve hedefleri ile ilgili zihinsel betimlemeler yapması ve bir işe başlamadan önce bunu zihinsel provalar 4yaparak planlamasıdır (Houghton vd., 2002: 676).

Manz ve Sims (1980), başarılı performans hayal etme stratejisini, istenen eylemin gerçekleşmesi için yapılan zihinsel provalar olarak tanımlamışlardır. Kişi burada beklentisine uygun bir şekilde o eylemi gibi zihninde canlandırır (Houghton ve Neck, 2002). Bu tıpkı satranç oyununda oyuncunun sonraki hamlesini zihninde canlandırmasına benzemektedir (Türköz, 2010: 87).

Başarılı performans hayal etme stratejisi literatürde, zihinsel betimlemeler yapmak, hayali deneyimler yaşamak, hayali provaların gerçekleştirilmesi, sembolik yaratımlar gibi çeşitli tanımlamalar ile de yer almaktadır (Houghton ve Neck, 2002: 674).

Bu strateji ile kişi bir durum ya da olayla karşı karşıya kalmadan önce söz konusu deneyimi kendi zihninde bilişsel olarak yaratmaktadır. Başka bir deyişle önemli bir işin veya görevin fiziksel olarak gerçekleştirilmesinden önce kişinin yapılacak olan işi kendi zihninde bilişsel düzeyde yaşamasını ifade etmektedir (Neck ve Manz, 1996).

Bireyin eylemi zihinde canlandırması iç dünyasındaki fikirlerinden, geçmiş deneyimlerinden ve psikolojik duygu durumundan etkilenmektedir. Stratejinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için bilişsel deneyimlerin negatif düşünce ve fikirlerin etkisiyle değil pozitif bir bakış açısıyla gerçekleştirilmesi ve olumlu bilişsel deneyimlerin oluşması sağlanmalıdır (Houghton ve Neck, 2002). Bu nedenle stratejinin başarı ile gerçekleştirilmesi büyük oranda kişinin psikolojik kapasitesine ve kişisel etkinliğin artırılmasına destek olabilecek pozitif düşünce yapısına sahip olmasına bağlıdır (Houghton ve Neck, 2002: 674; Manz, 1992).

Başarılı performans hayal etme stratejisinin uygulanması, gerçekte de bireyin söz konusu eylemi gerçekleştirirken başarılı olma olasılığını arttırmaktadır (Manz ve Neck, 2004). Bu kapsamda yapılan çalışmalardan bir tanesi olan, Driskell vd. (1994) tarafından yürütülen bir araştırmada, başarılı performans hayal etme stratejisinin, bireylerin performans çıktıları üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Akt. Uğurluoğlu, 2010: 179).

3.3.3. Doğal ödül stratejileri

Öz liderlik stratejilerinden bir diğeri olan doğal ödül stratejileri, işin kendisinin getirdiği doğal ödüller ve bu ödüllerin bireyde yaratacağı motivasyon duygusuna odaklanmaktadır (Manz & Sims, 2001: 94-95). Temelde, işin kendisinden kaynaklanan ödüllerin, görevle ilgili davranışların sergilenmesinde pozitif bir etki yaratacağı ve başarıma güdüsünü arttıracacağı varsayımına dayanır. Bununla birlikte, bireyin kendi davranışlarına yön vermesiyle oluşan olumlu davranışları pekiştirerek tekrarlanmasını sağlayan stratejileri içermektedir (Houghton vd., 2002: 675).

Doğal ödül stratejileri, bireyin kendisini yönetebilmek ve etkili davranışlar sergileyebilmek için izlediği davranış odaklı stratejilere benzer olarak algılanabilir (Manz ve Sims, 1991: 23). Ancak aralarında önemli farklar vardır. Davranış odaklı stratejide bir davranışın sonucunda bireyin kendisini ödüllendirmesi söz konusu iken, doğal ödül

stratejisinde ödüllerin yapılan davranışın bir parçası olması ve o davranışı yapıyor olmaktan duyulan haz davranış süresince devam etmesi söz konusudur (Manz 1992: 41).

Doğal ödül stratejisi ile birey davranışın sonucunda değil doğal akışında olan mutluluk verici yönlerine odaklanarak veya kendisi bu davranışı kendisi için keyifli bir hale getirerek o eylemin verimliliğini arttırabilir (Houghton ve Neck, 2002: 673) Bu açıdan doğal ödül stratejileri, bireyin işiyle ilgili motive olduğu ve doğal ödüller bulduğu durumları yaratma eğilimidir (Manz ve Sims, 2001).

Örneğin; birey seyahat etmekten çok hoşlanıyorsa ve yaptığı işi ona zaman zaman seyahat etme imkânı sunuyorsa, işinin bu yönüne odaklanarak motivasyonunu arttırıp daha verimli çalışabilir. Ya da sevdiği müziklerle çalışarak veya beğendiği tabloları ofisine asarak iş ortamını kendisi için daha keyifli bir hale getirebilir. Bu sayede birey eylemi kendisi için keyifli bir hale getirip, iş performansını arttırabilir (Houghton ve Neck, 2002: 673).

Yaptıkları işten keyif alan bireylerin daha iyi performans göstereceği düşünülmektedir. Bu açıdan bakıldığında bir davranış ya da hedeflenen bir iş ile ilgili algıların olumlu yönde değiştirilmesi kişinin performansını arttırmada önemli rol oynamaktadır (Prussia vd., 1998: 524).

Doğal ödül stratejileri temelde pozitif yaklaşıma odaklanarak gerçekleştirilmesi gereken eyleme yönelik bireyin içsel motivasyonunu arttırmayı amaçlamaktadır. İçsel motivasyon ise bireylerin yeterlilik ve kendi kaderini tayin etme (öz belirleme) duygularını teşvik etmektedir (Houghton ve Neck, 2002: 673). Bu sayede bireyler içsel motivasyonun iki ana mekanizması olan yeterlilik ve öz belirleme ile göreve yönelik davranışların gelişimini desteklemektedir (Neck ve Houghton, 2006).

Doğal ödül stratejileri; doğal ödüller üzerine göreve odaklanma ve doğal ödüller üzerine düşünceyi odaklama olmak üzere iki temel alt boyuttan oluşmaktadır (Neck ve Houghton, 2006: 273).

3.3.3.1. Doğal ödüller üzerine göreve odaklanma

Doğal ödüller üzerine göreve odaklanma, kişinin bir işi gerçekleştirme sürecine, kendisinden bazı zevk verici, eğlenceli ve hoş özellikler katması ve bu sayede işi kendisi için bir ödüle dönüştürme stratejisi olarak ifade edilmektedir (Manz ve Neck, 2004; Manz ve Sims, 2001). Bu süreç görevin nasıl yapıldığına odaklanıp, görevin parçalarını tanımlama ve geliştirme aşamalarından oluşur. Böylece görevin birey için kendiliğinden doyurucu bir hale gelmesi amaçlanmaktadır (Manz, 1986: 593).

Doğal ödüller üzerine göreve odaklanma stratejisinde ödülün, yapılan işin bir sonucu olmasından ziyade işin doğal bir ödül olduğu düşüncesi hakimdir. Örneğin; işin yerine getirilmesi gereken bir görev olarak değil de severek yapılan bir hobi olarak görülmesi, o işi bir ödüle dönüştürmektedir (Manz ve Sims, 1991: 24).

Bu stratejinin çalışma yaşamında uygulanması çeşitli şekillerde gerçekleşebilir. Bunlar (Manz, 1992: 84);

- Çalışanın görevini yerine getirecek hoş ortamlar yaratması,
- Görev esnasında çalışana keyif verecek aktiviteleri belirlemek,
- Görevi gerçekleştirmenin farklı yollarını keşfetmek ve görevi çekici kılan yöntemleri uygulamak,
- Görevin gerçekleştirilmesinde motivasyon sağlamayan iş yapma usullerini yeniden gözden geçirmek gibi birtakım yöntemleri içermektedir.

Böylelikle çalışanlar görevlerini kişisel tercihlerine ve biyolojik düzenlerine göre şekillendirebilir. Bu ise, daha yüksek bir çalışma güdüsü ve verimlilik artışı sağlayacaktır (Neck ve Houghton, 2006).

3.3.3.2. Doğal ödüller üzerine düşünceyi odaklama

Doğal ödüller üzerine düşünceyi odaklama stratejisi, üstlenilen bir işin veya görevin olumsuz yönlerinden ziyade çalışanı hoşnut eden olumlu yönlerine odaklanmak olarak ifade edilmektedir (Manz ve Sims, 1991: 24).

Bu strateji, diğer doğal ödül stratejisinden farklı olarak görevin ödüle dönüştürülmesini değil görev ile ilgili algıların şekillendirilmesini ele almaktadır (Manz ve Neck, 2004). Örneğin; kişi yerine getirilmesi gereken bir görevin olumsuz duygular yaratan (görevin zorluğu, karmaşıklığı vb.) taraflarına odaklanabilir. Ya da tam tersi görevin kendine sağladığı (başarı, para, övgü vb.) getirilere kasıtlı olarak düşüncelerini odaklayarak görevi kendisi için keyifli bir hale getirebilir (Manz ve Sims, 2001: 103).

Doğal ödüller üzerine düşünceyi odaklama stratejisinin sunduğu bir diğer farklılık ise, süreç sonunda ulaşılmak istenen temel unsur motivasyon değil, görevin yerine getirilirken alınan keyfin çalışmanın sürdürülmesine olan katkısıdır (Neck ve Houghton, 2006). Bu stratejinin uygulanması, aynı zamanda bireyin yeterliliğini ve iş performansını olumlu yönde etkilemektedir (Doğan ve Şahin, 2008).

Doğal ödüller üzerine düşünceyi odaklama stratejisinin çalışma yaşamında uygulaması aşağıdaki şekillerde gerçekleşmektedir (Manz, 1992: 84):

- Görevin keyifle yapılmasını sağlayacak unsurları belirlemek,

- Çalışırken düşünceyi görevin keyif verici yanlarına odaklamak,
- Görevi çekici kılan yanların görevin içinde mi yoksa görevden bağımsız mı gerçekleştiğini tespit etmek,
- Tüm olaylara iyi tarafından bakabilmek,
- Görevin olumlu taraflarına odaklanarak işe olan bağlılığı arttırmak ve etkili sonuçlar elde etmek.

3.4. Öz Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Öz liderlik kavramı ilk olarak Manz (1983) tarafından teorik bir çalışma kapsamında ele alınmıştır. Manz, bu çalışma ile bireylerin öz liderlik becerilerini geliştiren birtakım stratejiler ileri sürmektedir. Ayrıca Manz çalışmasında, öz liderlik stratejilerinin çalışan performansını arttırmak amacıyla kullanılabileceğinden ve öz liderlik becerilerine sahip çalışanların organizasyonlar için önemli bir kaynak niteliğinde olduğundan bahsetmektedir. Sonraki süreçte de Manz öz liderlik kavramı ile ilgili kavramsal araştırmaya odaklı çalışmalar gerçekleştirmiştir. 1986' da gerçekleştirdiği çalışmasında, organizasyonların çalışanların iş performanslarını arttırmak ve bir kontrol sistemi oluşturmak için geleneksel yöntemler olan ödül, ceza gibi uygulamalarda bulunduklarını ancak çalışanların içsel kontrol mekanizmalarının göz ardı edildiğini ifade etmektedir.

Manz ve Sims (1987), kendi kendini yöneten takımlarda dışardan bir liderin rolünü incelemek amacıyla Amerika'da faaliyet gösteren bir üretim tesisinde çalışan 276 birey üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada, lider davranışlarını belirlemek amacıyla gözlem, görüşme, grup incelemesi gibi yöntemler kullanılıp literatür araştırmasına da yer verilmiştir. Ayrıca liderlik davranışını ölçmek için öz yönetim liderlik anketi geliştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kendi kendini yöneten takımlarda liderlik rolü çalışanlar tarafından paylaşılmaktadır. Bununla birlikte bu takımlarda en etkili liderlik yaklaşımının, çalışanlardaki öz liderlik becerilerini (kendi kendini gözlemleme, kendi kendini ödüllendirme, kendine hedefler belirleme, kendi kendini yönetme vb.) ortaya çıkaran ve destekleyen liderlik yaklaşımı olduğu tespit edilmiştir.

Manz 1990 yılında gerçekleştirdiği teorik bir çalışma ile öz liderlik kavramının, davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileri olmak üç alt boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir. 1992' de bu çalışmasını geliştirerek

boyutlara ilişkin detaylı tanımlamalara ve bireylerin öz liderlik becerilerini değerlendirmede faydalanacakları ifadeler yer vermiştir. Ayrıca çalışmada bireylerin öz liderlik becerilerini geliştirmelerine yönelik olarak uygulayabilecekleri bir sistem önerilmektedir.

Neck ve Manz (1996), öz liderlik stratejilerinden yapıcı düşünce modeli stratejisinin uygulanabilirliğini ve zihnin kendi kendini kontrol edebilme potansiyelini incelemek amacıyla 48 havayolu çalışanı üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma kapsamında belirlenen deney grubuna yapıcı düşünce modeli stratejileri eğitimi verilmiş ve eğitim verilmeyen kontrol grubuyla oluşan farklılık incelenmek istenmiştir. Ölçümler, anket, gözlem ve örnek olay yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre, yapıcı düşünce modeli stratejileri eğitimi alan çalışanlarda, eğitimi almayan çalışanlara göre yüksek iş doyumu, zihinsel performansta artış, negatif düşünce sisteminde gerileme ve duygu durumunda pozitif yönelim gibi farklılıklar tespit edilmiştir.

Stewart vd. (1996), öz liderlik eğitiminin etkinliğini ölçmek için bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Kişilik özelliklerin ve birtakım bireysel farklılıkların dikkate alındığı bu çalışma sonucunda, vicdan ve dürüstlük düzeyleri düşük olan bireylerin öz liderlik eğitimlerinden daha olumlu sonuçlar aldığını tespit edilmiştir (Stewart vd., 1996: 147)

Williams (1997), bireylerin kişilik özellikleri ile öz liderlik becerileri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma kapsamında bireylere öz liderlik eğitimi verilmiş ve bu eğitimin etkinliği ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre, bazı kişilik özelliklerine sahip bireylere verilen öz liderlik eğitimi etkin sonuçlar yaratmamaktadır. Örneğin, pozitif kişilik özelliğine sahip bir çalışana, kendi kendine olumlu telkin yapmasına yönelik verilen eğitim, bireyde anlamlı bir farklılık yaratmayacaktır. Ayrıca araştırma sonucuna göre, bireyin öz kontrol becerisinin ve öz yeterlilik algısının öz liderlik sürecini etkilediği tespit edilmiştir.

Anderson ve Prussia (1997), Manz ve Sims'in çalışmalarını temel alarak öz liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek ve ölçeği geliştirmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın örneklemini toplamda 189 akademisyen ve üniversite öğrencisi oluşturmaktadır. Çalışma sonunda kapsam geçerliliği

doğrultusunda 90 maddelik öz liderlik ölçeği 50 maddeye indirilmiş olup, ölçeğin davranış odaklı olma, doğal ödül ve yapıcı düşünce modeli olmak üzere 3 alt boyuttan oluştuğu ifade edilmiştir.

Prussia, Anderson ve Manz (1998), bireylerin öz liderlik davranışı ve öz yeterlilik algılarının performans üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla Southwestern Üniversitesi'nde öğrenim görmekte olan 151 öğrenci üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda, öz liderliğin öz yeterlilik algısını, öz yeterlilik algısının da performansı doğrudan etkilediği dolayısıyla öz liderlik ve performans arasındaki ilişkide öz yeterliliğin aracı rol üstendiği tespit edilmiştir.

Robert ve Foti (1998), bireylerin öz liderlik becerileri ve işin yapısı (yönetmel yapı ve iş özellikleri) arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 76 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucuna göre, yüksek öz liderlik becerilerine sahip olan çalışanların, iş serbestliği yüksek özgür iş ortamlarında çalışmaktan hoşlandıkları ve bu iş yapısında iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğu, düşük öz liderlik becerilerine sahip çalışanların ise görev ve sorumlulukların üst yönetim tarafından belirlendiği düşük özerkliğe sahip iş ortamlarında çalışmaktan hoşlandığı ve bu yönetmel yapı altında çalıştıklarında iş tatminlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Neck, Manz ve Godwin (1999), öz liderlik stratejilerinden yapıcı düşünce modeli stratejileriyle performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma başlatmışlardır. Araştırmanın örneklemini girişimcilik faaliyetlerinde bulunan bireyler oluşturmaktadır. Yapılan araştırma, öz liderlik stratejilerinden yapıcı düşünce modeli ile performans arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu doğrulamaktadır.

Houghton ve Neck (2002), mevcut öz liderlik ölçeğini (Anderson ve Prussia'nın Manz ve Sims'in (1983) çalışmalarını temel alarak geliştirdiği öz liderlik ölçeği) geliştirmek amacıyla bir çalışma başlatmışlardır. Bu çalışma mevcut öz liderlik ölçeği temelinde oluşturulmuş olup, ölçeğin güvenilirliğini ve yapı geçerliliğini test etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Houghton ve Neck (2002), bu çalışmada 50 maddeye indirilmiş mevcut öz liderlik ölçeğinin birtakım belirsizler taşıdığını ifade etmiş ve onu sadeleştirerek 33 maddelik bir ölçek oluşturmuşlardır. Çalışma sonunda, mevcut öz liderlik ölçeği revize edilmiş ve ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları başarıyla tamamlanmıştır. Bu çalışma ile yenilenen ölçek literatürde en fazla kabul gören öz liderlik ölçeği özelliğini taşımaktadır.

Houghton, Bonham, Neck ve Singh (2004), öz liderlik boyutları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma için iki farklı ölçek (Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen öz liderlik ölçeği ve Saucier (1994) tarafından geliştirilen mini-markers kişilik ölçeği) kullanılmış olup, bu ölçekler Southwestern Üniversitesi'nde öğrenim gören 357 üniversite öğrencisine uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öz liderlik ölçeğinin alt boyutları ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bununla birlikte aynı kavramlar olmadığı tespit edilen öz liderlik boyutları ile bazı kişilik özellikleri arasında ilişki olduğu ifade edilmektedir. Çalışma sonuçları farkındalık ve dışa dönüklük kişilik özellikleri ile öz liderliğin üç alt boyutunun da ilişkili olduğunu, duygusal tutarlılık kişilik özelliğinin ise öz liderlik boyutlarından yalnızca doğal ödül stratejileri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Son olarak araştırma sonuçları, bazı kişilik özelliklerinin öz liderlik becerilerinin geliştirilmesini olumlu yönde etkilediğini ancak kişilik özellikleri dikkate alınmaksızın, her bireyin öz liderlik becerilerini geliştirme potansiyeli olduğunu ileri sürmektedir.

DiLiello ve Houghton (2006), öz liderliğin, yenilikçilik ve yaratıcılık üzerindeki etkisini incelemek amacıyla teorik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan çalışma sonucunda, yüksek öz liderlik becerilerine sahip bireylerin daha yaratıcı ve yenilikçi davranışlar sergilediği ifade edilmiştir. Bununla birlikte çalışmada, yenilik ve yaratıcılık potansiyeline sahip bireylerin örgütsel destek aldıklarında sahip oldukları yenilikçilik ve yaratıcılık potansiyelini uygulama olasılıklarının daha yüksek olduğu bildirilmektedir.

Politis (2006), öz liderlik stratejilerinden davranış odaklı stratejiler ile iş tatmini ve takım performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Avusturalya'da faaliyet gösteren bir üretim tesisinde çalışanlar üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir; öz liderlik stratejilerinden davranış odaklı stratejiler ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte iş tatmini ile takım performansı arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Son olarak araştırma bulgularına göre, iş tatmini, davranış odaklı stratejiler ile takım performansı arasındaki ilişkide aracı rol üstlenmektedir.

Konradt, Andreßen ve Ellwart (2009), öz liderlik ile motivasyon, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla finans sektöründe çalışanlar (N=310) üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada motivasyonun aracı rolü

bireysel düzeyde ele alınmıştır. Bununla birlikte grup düzeyinde yapılacak olan incelemeye etki edeceği düşünülen özerklik ve görev tipi değişkenlerinin düzenleyici etkisi analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, öz liderlik ile bireysel performans düzeyi arasında anlamlı bir ilişki ve bu ilişkiye öz yeterlilik ve işe yararlılığın (instrumentality) kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca takım düzeyinde yapılan incelemede görev ve ilişki çatışmaları ile performans arasında negatif yönde bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte öz liderlik ve takım performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ancak bu ilişkide otonomi ve görev türünün herhangi bir düzenleyici etkisinin olmadığı belirtilmektedir.

Furtner, Rautmann ve Sachese (2010), öz liderlik ile sosyo-duygusal zeka arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Avusturalya’da öğrenim görmekte olan 168 üniversite öğrencisi üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma bulguları, öz liderlik becerilerinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında sosyal zekanın duygusal zekadan daha önemli olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte araştırma sonuçlarına göre, sosyal zeka ve duygusal ifade gücü ile öz liderlik stratejileri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Uğurluoğlu (2010), öz liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide kişisel değişkenlerin (iş özerkliği, yaş, cinsiyet, eğitim, toplam çalışma süresi) etkisini incelemek amacıyla Ankara’da özel bir hastanede görev yapmakta olan 145 sağlık personeli üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma bulguları şu şekildedir; iş özerkliği, öz liderlik stratejilerinin uygulanması için önemli bir etkiye sahiptir. Çalışma süresi ve yaş değişkeni öz liderlik stratejilerinin uygulanmasını etkileyen faktörler olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre öz liderlik stratejilerini benimseme ihtimali daha fazladır. Cinsiyet açısından öz liderlik stratejilerin uygulanma farklılığına bakıldığında ise kadın çalışanların erkek çalışanlara göre öz liderlik stratejilerini uygulama ve benimseme oranı daha yüksektir. Bu farklılık, öz liderlik stratejilerinden yapıcı düşünce modeli stratejisinin kadın çalışanlar tarafından daha fazla uygulanmasıyla oluşmaktadır. Ayrıca çalışanların medeni durumları ve eğitim durumları ile öz liderlik stratejilerin uygulanma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Son olarak araştırma bulgularına göre, öz liderlik stratejilerinden davranış odaklı stratejiler ve doğal ödül stratejileri ile iş doyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilirken, öz liderlik stratejilerinden yapıcı düşünce modeli stratejisi ile iş doyumu arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Tabak, Çelik ve Türköz (2011), kamu sektöründe farklı pozisyonlarda görev yapmakta olan yönetici ve çalışanların öz liderlik algılarını değerlendirmek, öz liderlik algısının çalışanlar üzerindeki etkisini incelemek ve öz liderlik algısı ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Ölçme ve değerlendirme için Houghton ve Neck (2002) tarafından revize edilen ve Tabak, Sıgır ve Türköz (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmış öz liderlik ölçeği kullanılmıştır. Çalışma sonunda ilk olarak yönetici ve diğer çalışanların öz liderlik stratejilerini farklı uyguladıkları gözlemlenmiştir. Bununla birlikte demografik özelliklerin, kamu sektöründe çalışan yönetici ve diğer pozisyonlarda çalışan bireylerin öz liderlik algılarında anlamlı bir farklılık yarattığı tespit edilmiştir.

Uğurluoğlu, Saygılı, Özer ve Santaş (2013), da benzer şekilde organizasyonlarda öz liderlik stratejilerinin uygulanmasında demografik değişkenlerin etkisini incelemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma bulgularında, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresinin öz liderlik stratejilerinin uygulanmasını etkilediği ifade edilmiş olup yaş ve çalışma süresinin öz liderlik stratejileri ile negatif yönde ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte kadın çalışanların ve liderlik eğitimi alanların öz liderlik stratejilerini uygulama sıklığının daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.

Politis ve Breman (2011), öz liderlik üzerinde yaptıkları çalışma ile, öz liderlik stratejilerinden yapıcı düşünce modeli stratejilerinin bireylerin olumlu düşünce kalıpları geliştirmelerinde önemli bir unsur olduğu ve olumlu düşünce kalıplarının da üretkenlik ve yaratıcılığı büyük ölçüde desteklediği sonuna ulaşmışlardır (Politis ve Breman, 2011).

Tabak, Türköz ve Basım (2011), öz liderlik üzerine yaptıkları araştırma ile çalışanların öz liderlik algılarının izlenim yönetimi taktiklerinin uygulanmasına olan etkisini incelemek istemişlerdir. Araştırma bulgularına göre bireylerin öz liderlik algısı izlenim yönetimi taktiklerinin uygulanmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte izlenim yönetimi taktikleri olan kendini sevdirmek, niteliklerini tanıtmak, örnek olmak, kendini acıdırma ve tehdit etmenin, öz liderlik stratejilerinden; kendine hedefler belirleme, kendini ödüllendirme, başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki gösterdiği gözlemlenmiştir. Ayrıca araştırma sonucuna göre, demografik faktörlerden yaş, cinsiyet, çalışma süresi ile görev değişkenleri izlenim yönetim taktiklerinin uygulanmasında farklılıklara yol açtığı, faaliyet gösterilen sektör ve çalışanların eğitim seviyesinin ise izlenim taktiklerinin belirlenmesinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Hauschildt ve Konrad (2012), Almanya’da çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri bir araştırma ile grup içindeki bireylerin öz liderlik becerileri ile yeterlilikleri ve performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek istemişlerdir. Araştırma sonucuna göre, öz liderlik becerileri bireylerin grup düzeyinde yeterliliklerini ve performans seviyesini pozitif yönde etkilemektedir. Bununla birlikte öz liderliğin, yeterlilik, proaktiflik ve uyarlanabilirlik ile pozitif yönde ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Son olarak yapılan araştırmada, kolektivizmin, grup üyelerinin öz liderlik becerileri ile yeterlilik düzeyleri arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlendiği tespit edilmiştir.

Rogelberg vd. (2012), tarafından öz liderliğin yapıcı düşünce modeli stratejilerinden kendi kendine konuşmanın etkinliği ve gerginlik ile olan ilişkisini incelemek amacıyla 15 yıl veya daha uzun bir süre yönetici pozisyonunda çalışan kıdemli yöneticiler üzerinde bir araştırma yürütülmüştür. Bu doğrultuda yöneticilere 5 günlük liderlik eğitimi verilmiş ve veriler eğitime katılan 189 yöneticiden elde edilmiştir. Araştırma bulguları ise şu şekildedir; kendi kendine yapılan olumlu konuşmaların liderlerin etkinliği ile pozitif yönde, iş gerginliği ile negatif yönde anlamlı bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, yapıcı olmayan kendi kendine konuşmaların yaratıcılığı olumsuz yönde etkilediği ancak yapıcı iç konuşmaların yaratıcılık üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı ifade edilmektedir. Son olarak yapıcı olmayan kendi kendine konuşma ile iş gerginliği ve etkili liderlik arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu çalışma, öz liderlik stratejilerinden yapıcı düşünce modelinin liderlik sürecine olan etkisinin ve liderlerin düşünce yapısının içinde bulundukları durumu ne derece etkilediğinin anlaşılması açısından ilk ampirik kanıt niteliğini taşımaktadır.

Houghton, Wu, Godwin, Neck ve Manz (2012), öz liderliğin pozitif duygu durumu ve öz yeterlilik algısına olumlu etki edeceği ve bunun da bireylerin stresle başa çıkma potansiyelini artıracak yönünde sundukları hipotezi test etmek amacıyla nitel bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar bu kapsamda duygusal zeka, öz liderlik ve stresle başa çıkma arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir model geliştirmişlerdir. Araştırmanın temel amacı bireylerin öz liderlik stratejileri ve temel duygu düzenleme becerilerinin geliştirilmesi ve bu sayede stresle başa çıkma potansiyellerinin artırılmasıdır. Araştırmanın örneklemini A.B.D., West Virginia Üniversitesi’nde öğrenim görmekte olan yönetim öğrencileri oluşturmakta olup toplanan verilerin tematik analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda duygusal zeka ve öz liderlik becerilerinin geliştirilmesi ile stresle başa çıkma potansiyelinin arttığı tespit edilmiştir. Bununla

birlikte araştırmacılar tematik analizin, öz liderlik stratejileri ve duygusal zeka ile pozitif duygu durumu ve öz yeterlilik ilişkisini açıklamada yetersiz olduğunu, bu ilişkiyi açıklamak için ampirik bir çalışma yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Sampl vd. (2017), öz liderlik eğitiminin, stres ve performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda öz liderlik kavramının, davranışları olumlu yönde etkilediği, olumsuz duyguları azalttığı ve performansı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Sample vd., 2017: 1401).

Bailey, Barber ve Justice (2018), öz liderliğin öz denetim teorisi ile olan ilişkisini ve bu kavramların birbirinden farklı bir yapıyı temsil edip etmediğini incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma bulguları öz liderliğin öz düzenleme teorisi ile ilişkili olduğunu ancak öz düzenleme teorisinden farklı bir yapıyı temsil ettiğini göstermektedir.

Flores, Jiang ve Manz (2018), ekip içi çatışma ve ekip karar kalitesinde duygusal öz liderliğin rolünü incelemek amacıyla bir çalışma başlatmışlardır. Çalışmanın çıkış noktasını ekip içi çatışmaların bazen işlevsel olup daha etkili kararlar alınmasına sebep olurken bazen neden bunun sağlanamadığıdır. Burada araştırmacılar bu durumun kaynağının duygusal öz liderlik olduğunu ileri sürmektedir. Araştırma kapsamında duygusal öz liderliğin rolünü açıklamak amacıyla liderlik, çatışma, ve duygular üzerine gerçekleştirilen mevcut teorik ve ampirik çalışmalardan faydalanılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda, duygusal öz liderlik becerileri yüksek olan çalışanların ekip içi çatışmaların olumsuz etkisini azaltıp, önleyebileceği ve daha kaliteli kararlar alınmasında etkili olduğu ifade edilmektedir.

4. BÖLÜM: POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖZ LİDERLİK DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Ülkemizin bilimsel gelişmeleri takip edip, çağı yakalayabilmesi için değişime ve gelişime açık güçlü akademik kadrolara ve bu akademik kadroların bilimsel anlamda üretken akademisyenlerden oluşmasına ihtiyacı vardır. Bilimsel üretkenlik, bilimin ilerlemesi ve ülkenin gelişmişlik düzeyinin artması adına büyük öneme sahiptir.

Yükseköğretim kurumlarının öncelikli amacı sahip oldukları güçlü akademik kadro ile bilimsel çalışmalar yaparak çağın gereksinimlerini karşılayabilmek ve iş dünyasının ihtiyacını karşılayacak yeterli bilgi ve beceriye sahip bireyler yetiştirmektir. Bu doğrultuda akademisyenlerin üretkenliğini ve verimliliğini etkileyecek faktörlerin üzerinde durulması ayrıca önem arz etmektedir. Örgüt-çalışan ilişkisinin görece daha az, bireysel performansın ise son derece önemli olduğu bu sektörde, üretkenlik ve verimliliğini arttırmanın yollarından bir tanesi de bireylerin işe adanmışlık düzeyinin arttırılmasıdır.

İşe adanmışlık, bireyin iş rollerini benimsemesi ve iş rollerine fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak bağlanmasını ifade etmektedir (Kahn, 1990). Adanmışlık seviyeleri yüksek çalışanların işine olan katkısı, üretkenlik ve verimliliği diğer çalışanlara göre daha fazla olacaktır. Ayrıca iş rollerini tutkuyla benimseyen bu kişiler iş için gerekli olan eylemlerin çok ötesinde bir performans gösterme eğilimindedirler. Bu bağlamda, bireylerin işe adanmışlıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve işe adanmışlık seviyelerinin nasıl geliştirilebileceğinin tespit edilmesi oldukça önemlidir. Yapılan çalışmalar bilişsel kapasiteyi arttıran ve bireyin potansiyelini gerçekleştirmesine olanak sağlayan pozitif psikolojik sermayenin, yarattığı psikolojik kaynaklar aracılığı ile kaldıraç etkisi yaratarak işe adanmışlığı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Xanthopoulou vd.,2007; Halbesleben, 2010; Paek vd., 2015; Waal ve Pienaar, 2013; Nigah vd., 2012).

Pozitif psikolojik sermaye literatürde, yönetilebilir, ölçülebilir ve geliştirilebilir olması gibi özellikleriyle ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda, pozitif psikolojik sermayenin geliştirilmesinin işe adanmışlığı da arttıracığı düşünülmektedir. Pozitif psikolojik sermaye bireylerin güçlü taraflarını ortaya çıkartıp, onları geliştirir. Bu da çalışanın hedeflerine ulaşma hususunda daha motive olmasını, üretkenliğini ve işe adanmışlığını etkilemektedir.

İşe adanmışlığı arttırdığı düşünülen bir diğer kavram ise, olumlu iş çıktıları ile pozitif yönde ilişkili olan öz liderliktir. Bireyselliğin ve öz yönetimin ön planda olduğu bir iş tanımına sahip olan akademisyenlerin, kendi kendini yönetebilesi, yönlendirebilmesi ve kendisini motive edebilmesi olarak ifade edilen öz liderlik tutumlarını sergilemesi, bu kişilerin işe adanmışlık seviyelerini, üretkenliğini ve performansını olumlu yönde etkileyecektir. Öz liderlik ile ilgili alan yazın incelendiğinde bu değişkenin yaratıcılık, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı, kariyer gelişimi gibi olumlu iş çıktıları ile pozitif yönde ilişkili olduğu (Diliello ve Houghton, 2006; Şeşen vd., 2017; Konrad, vd., 2009) görülmekle birlikte, öz liderliğin işe adanmışlığı etkilediğine dair yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır (Park, 2016; Breevaart vd.,2014). Bu eksiklik özellikle Türkçe literatürde belirgin bir şekilde hissedilmektedir. Ayrıca öz liderlik ve işe adanmışlık ilişkisini ele alan bir çalışmaya Türkçe literatürde henüz rastlanmamıştır. Bu çalışmanın amaçlarından bir tanesi, akademisyenlerin öz liderlik düzeyinin incelenmesi ve sınırlı sayıda olan öz liderlik literatürüne katkıda bulunarak kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlamaktır.

Öz liderlik, bireyin sürekli öğrenme ve kendi kendini düzenleme eylemi içerisinde olduğunu ve bu süreçteki en önemli etkiyi ise öz yeterliliğin oluşturduğu anlayışına dayanmaktadır. Pozitif psikolojik sermayenin bileşenlerinden olan öz yeterlilik kişinin harekete geçmesini sağlayıp bireyin içsel motivasyonunu arttırmaktadır (Bandura 1977, 1997). Bu doğrultuda, kişisel gelişimi destekleyen ve geliştiren pozitif psikolojik sermayenin yarattığı psikolojik kaynaklar ve sağladığı içsel motivasyon aracılığı ile öz liderliği (D'Intino vd., 2007; Çetin vd., 2016; Kızrak vd.,2017), öz liderliğin ise davranışlara yön vermek üzere oluşturduğu bilişsel ve davranışsal stratejilerinin, olumlu iş çıktılarına olan pozitif etkisi nedeniyle işe adanmışlığı olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir (Park, 2016; Breevaart vd.,2014).

Bu çalışmanın temel amacı, öz liderlik davranışının psikolojik sermaye ile işe adanmışlık arasındaki olası ilişkide aracılık etkisini araştırmaktır. Psikolojik sermaye, öz liderlik ve işe adanmışlık kavramlarının bir arada ele alındığı bir çalışmaya henüz rastlanılmamıştır. Bu üç kavram arasındaki etkileşimin inceleneceği bu çalışmanın pozitif örgütsel davranış literatüründeki bu boşluğu da doldurması beklenmektedir.

4.2. Araştırmanın Varsayım ve Kısıtları

Bu araştırmanın varsayımları aşağıda başlıklar halinde ifade edilebilir;

1. Araştırmaya katılan akademisyenlerin veri toplama araçlarındaki sorulara doğru cevap verdikleri varsayılmaktadır.
2. Veri toplama araçlarındaki soruların, araştırmanın amacına uygun olarak hazırlandığı ve araştırmanın hipotezlerini test edebilecek nitelikte olduğu varsayılmaktadır.
3. Araştırma hipotezlerini test etmede kullanılan istatistiksel yöntem ve analizlerin yeterli ve geçerli olduğu kabul edilmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları;

1. Araştırmanın kapsamı, Antalya ilinde bulunan üniversitelerde (kamu ve vakıf) görev yapan akademisyenlerle (öğretim üyesi, öğretim görevlisi, okutman, araştırma görevlisi ve uzman) sınırlıdır.
2. Veriler, katılımcı akademisyenlerin, anket formundaki ölçek sorularına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
3. Araştırmaya katılan akademisyenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri, “Psikolojik Sermaye Ölçeği”; işe adanmışlık düzeyleri, ‘İşe Adanmışlık Ölçeği’ ve öz liderlik davranışları, ‘Öz Liderlik Ölçeği’nin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

4.3. Hipotezlerin Geliştirilmesi

Çalışmanın bu aşamasında, araştırmacı tarafından gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda araştırmanın hipotezleri geliştirilmiştir.

4.3.1. Pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık ilişkisi

Kişisel bir kaynak olarak kabul edilen psikolojik sermaye, bireyin olumlu psikolojik gelişimini ve gelişme potansiyelini tanımlamaktadır. Bu gelişim psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık ile şekillenmektedir. Burada öz yeterlilik; zorlu görevlerin üstesinden gelebilmek ve gerekli çabayı gösterebilmek için kişinin kendine olan inancını, iyimserlik; kişinin şimdi veya yakın bir gelecekte başarılı olacağına dair beklentilerini ve bilinmezliğe olan olumlu tavrını, umut; belirlenen hedefe ulaşmak için mücadele etmeyi ve gerekirse alternatif yollar denemeyi, psikolojik dayanıklılık ise; güçlüklerle karşılaşıldığında vazgeçmemeyi ifade etmektedir (Luthans vd., 2007a: 3).

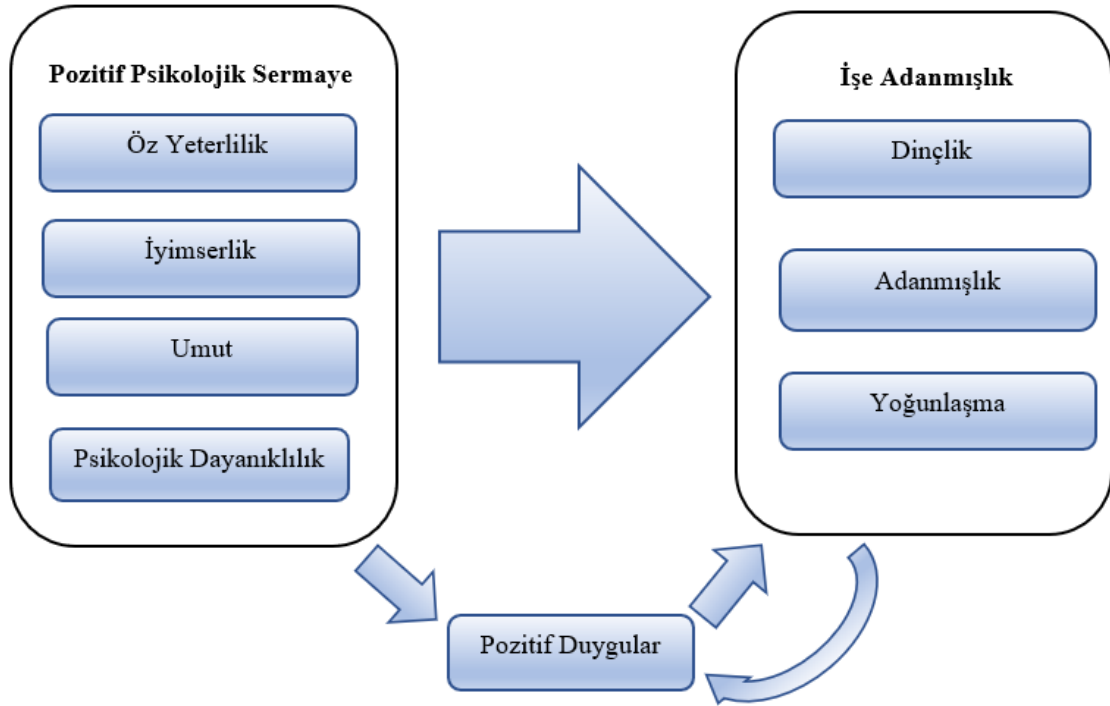
Bazı araştırmacılar pozitif psikolojik sermayenin işe adanmışlık ile ilişkisini yalnızca öz yeterlilik ve iyimserlik bileşeni itibarıyla değerlendirmiş olup, öz yeterlilik ve iyimserliğin işe adanmışlığı, işe adanmışlığında iyimserliği doğrudan olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir (Salanova vd., 2010; Bakker ve Demerouti, 2008).

Diğer taraftan alan yazındaki çalışmalarda pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlilik (Maslach ve Leither, 1997), umut, iyimserlik (Sweetman ve Luthans, 2010) ve psikolojik dayanıklılığın (Sonnentag, 2003) her birinin ayrı ayrı işe adanmışlığı olumlu yönde etkilediğine dair bulgulara rastlanmaktadır. Ancak daha önce de ifade edildiği gibi pozitif psikolojik sermaye onu oluşturan dört bileşenin her birinden daha güçlü bir etki yaratmaktadır. Bu nedenle bu dört bileşenin yukarı doğru bir sarmal şeklinde birbirleri üzerine inşa edilmesi, bireyin bilişsel kaynak gelişimini destekleyerek çalışanların işlerinde daha fazla enerji ve katılım göstermesini sağlayacak bu işe, işe adanmışlık davranışını doğuracaktır (Sweetman ve Luthans, 2010).

Pozitif psikolojik sermayeyi oluşturan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık ile dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olarak ifade edilen işe adanmışlığın üç bileşeni arasında doğrudan ilişki olduğu bilinse de bu iki yapı arasında dolaylı ilişkilerin de olduğu gözlemlenmektedir. Yapılan son çalışmalar bu dolaylı ilişkinin sinizm kavramı üzerinden açıklanabileceğini ifade etmektedir. İşe adanmışlık ile negatif yönde anlamlı bir ilişki içerisinde olan sinizm ile pozitif psikolojik sermaye arasında doğrudan bir etki olduğu görülmektedir. Bu açıdan pozitif psikolojik sermaye düzeyinin artması sinizmin azalmasına sebep olurken, düşük pozitif psikolojik sermaye düzeyi sinizmin artmasına yol açacaktır. Sinizmin psikolojik sermaye ile olan bu ilişkisi, işe adanmışlık ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi dolaylı yoldan açıklamaktadır (Avey ve diğerleri, 2008).

Sweetman ve Luthans (2010), işe adanmışlık bileşenleri ile pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin doğrudan ilişkili olduğunu bunun da işe adanmışlık ve pozitif psikolojik sermaye yapıları arasında ilişki olduğunu gösterdiğini ifade etmektedir. Sweetman ve Luthans'a göre bu iki yapı arasındaki ilişki Hobfoll'un (1989) kaynakların korunması teorisiyle de desteklenmektedir. Bu teoriye göre, bir kimse kendisi için önemli olan kaynakları elde etmek, arttırmak ve korumak için çaba göstermektedir. Burada işe adanmışlığın gerçekleşmesi için gerekli olan kaynaklar pozitif psikolojik sermaye ile gelişmektedir. Diğer bir deyişle pozitif psikolojik sermaye işe adanmışlık için gerekli olan kaynakların birikimini sağlar (Sweetman ve Luthans, 2010; 63). Ayrıca Sweetman ve Luthans, bu iki yapı arasındaki ilişkiyi, psikolojik sermayenin yarattığı pozitif duyguların bu iki yapı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve psikolojik sermayenin işe adanmışlığın bir nevi öncüsü olduğu şeklinde açıklamışlardır. Benzer şekilde Luthans vd. (2008) de pozitif psikolojik sermaye ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi pozitif duygular aracılığı ile açıklamışlardır. Luthans ve diğerlerine göre pozitif psikolojik sermaye çalışanın pozitif

duygularını arttırmakta, pozitif duygular da çalışanın işe adanmışlığını güçlendirmektedir (Luthans vd., 2008).



Şekil 4. 1. Pozitif Psikolojik Sermeye ve İşe Adanmışlık İlişkisi

Kaynak: Bakker, A. B. & Micheal. P. Leiter, (2010), Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, Psychology Press, New York, USA.

Yukarıdaki şekilde de ifade edildiği gibi pozitif duygular pozitif psikolojik sermaye ile işe adanmışlık ilişkisinde etkin rol oynamaktadır. Bu etki iki farklı şekilde gelişir; ilk olarak pozitif duygular iş yaşantısında pozitif reaksiyonlar almaya sebep olur ve bu da çalışanın işe adanmışlığını arttırmaktadır (Salanova vd., 2010). Diğer taraftan pozitif duygular çalışan arasında pozitif davranışların gelişmesini sağlar. Bu ise, örgütte sosyal iklim yaratarak çalışanların işe adanmışlığını beslemektedir (Albrecht, 2010).

Luthans vd. (2007) de, bu iki yapı arasında ilişki olduğunu desteklemiştir. Luthans vd.'ne göre pozitif psikolojik sermaye çalışanların sahip olduğu üstünlüklerini ve güçlü taraflarını ortaya çıkartıp, onları geliştirir. Bu da kişilerin görevlerini yerine getirme hususunda daha motive olmalarını, daha etkili kararlar almalarını, daha verimli çalışmalarını ve işe olan bağlılıklarını etkilemektedir.

Bakker ve Demerouti (2008), işe adanmışlık ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi iş talepleri ve iş kaynakları modeli ile açıklamışlardır. İş talepleri ve iş kaynakları modeli temelde, iş talepleri ve iş kaynakları arasındaki uyumun işe adanmışlığa olan etkisini ele almaktadır. Burada çalışanların sahip olduğu pozitif

psikolojik kapasite birer kaynak olarak görülmekte ve bu kaynağın işe adanmışlığı olumlu yönde etkilediği ileri sürülmektedir. Ayrıca bu modele göre, yüksek pozitif psikolojik sermaye düzeyine sahip çalışanlar iş taleplerini karşılamak için güçlü bir içsel motivasyona da sahip olurlar. Bu durum çalışanın işiyle olan ilişkisini olumlu yönde etkileyerek işe adanmışlık düzeyini arttıracaktır (Alessandri vd., 2018).

Örgütsel açıdan bakıldığında bu iki yapının da örgütsel hedefleri gerçekleştirme hususunda yapıcı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık bireyin potansiyel gelişimini destekleyen kişisel kaynaklardır. Bu kişisel kaynaklar iş yaşamında bireyin işe bağlılığını etkileyen yapılarla (dinçlik, adanmışlık, yoğunlaşma) ilişkilidir ve bireyin işine olan tutumunu olumlu yönde etkilemektedir (Bakker ve Demerouti, 2008).

Avey vd. (2011), pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş gibi arzu edilen çalışan davranışları oluşturmada ve sürdürmede etkili olduğunu ifade etmiş ve bu ilişkiyi şu şekilde açıklamıştır; çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerin yüksek olması daha büyük hedefler belirlemesine (umut), görev için yeterli beceriye sahip olduğunu düşünüp, verilen görevin başarılı bir şekilde üstesinden geleceğine inanmasına (öz yeterlilik), pozitif bakış açısına sahip olmasına (iyimserlik) ve görevin getirdiği her türlü zorluğa karşı daha dirençli olmasına (psikolojik dayanıklılık) yol açacaktır. Bu açıdan pozitif psikolojik sermaye olarak ifade edilen bu kişisel kaynakların daha etkili bir çalışma ortamı yaratıp, bireylerin işleri ile olan ilişkisini ve işe adanmışlıklarını olumlu anlamda etkilediği söylenebilir. Bununla birlikte işe adanmışlık düzeyleri yüksek çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin de yüksek olduğu, bu kişilerin iş taleplerini karşılama ve görevlerini başarılı bir şekilde tamamlama olasılıklarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu ve işlerinde daha üstün performans gösterdikleri gözlenmektedir (Sonnentag, 2011). Ayrıca bu kişilerin iş rollerini daha çok benimsediği, çalışma yaşantısında olumlu beklentiler içinde olduğu (iyimserlik) ve öz yeterliliği yüksek çalışanlar olduğu ifade edilmektedir. Tüm bu göstergeler işe adanmışlıkla pozitif psikolojik sermaye arasında bir ilişki olduğunu, işe adanmışlık davranışı gösteren çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin de yüksek olduğunu ya da diğer bir açıdan bakacak olursak, pozitif psikolojik sermaye düzeyleri yüksek çalışanların büyük oranda işe adanmışlık davranışı benimseme eğiliminde olduğunu göstermektedir (Bakker vd., 2011).

Özetle, işe adanmışlık kavramı, pozitif psikoloji yaklaşımına dayanan pozitif psikolojik sermaye ile benzer şekilde pozitif duyguların etkisiyle ortaya çıkan bir yapıdır.

Bu nedenle psikolojik dayanıklılık, öz yeterlilik, iyimserlik ve umut gibi pozitif bilişsel kaynaklara sahip çalışanların işleri ile ilgili olumlu bir tutum benimsemesi kaçınılmazdır. Bununla birlikte, bu iki yapı arasındaki ilişkiyi inceleyen alan yazındaki çalışmalar göstermektedir ki, çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri onların iş yaşamlarında karşılaştıkları güçlükleri aşabilmeleri, olayları doğru yorumlayabilmeleri ve etkili kararlar alabilmeleri açısından destekleyici bir unsur olmakla birlikte çalışanın işine ve örgüte olan bakış açısını olumlu yönde etkilemektedir. Buradan hareketle çalışanların işe adanmışlık seviyelerinin, pozitif psikolojik sermaye düzeylerinden etkilendiği ve bu iki yapı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu öngörülmektedir (Ertosun vd., 2018; 105).

Pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık ilişkisi, birtakım araştırmacılar tarafından yakın zamanda gerçekleştirilen kavramsal ve ampirik çalışmalar neticesinde elde edilen bulgularla da desteklenmektedir. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

Xanthopoulou vd. (2007), gerçekleştirdikleri çalışma ile işe adanmışlık düzeyleri yüksek çalışanların aynı zamanda işleriyle ilgili iyimser bir tutum içinde olan, öz yeterliliği yüksek çalışanlar olduklarını ve bu kişilerin iş rollerini gerçekleştirme hususunda daha başarılı olup bunun da örgütsel temelli öz saygı yarattığını ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışma ile, bir kısmı pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olan kişisel kaynakların (iyimserlik, öz yeterlilik) iş kaynakları ile işe katılım arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Xanthopoulou vd., 2007).

Halbesleben (2010), işe adanmışlık ile ilişkili kavramları incelemek amacıyla bir meta analiz çalışması gerçekleştirmiştir. Hasbesleben gerçekleştirdiği çalışma sonunda, öz yeterlilik ve iyimserlik gibi kişisel kaynakların işe adanmışlıkla pozitif yönde anlamlı bir ilişki gösterdiğini ifade etmektedir.

Ouweneel vd. (2012), pozitif duygular geliştirme ve inşa etme teorisinden hareketle, olumlu duygular, işle ilgili umut ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada olumlu duyguların umuda neden olması ve bununla adanmışlık düzeyini olumlu anlamda etkilemesi beklenmektedir. Araştırma sonucunda beklendiği gibi, olumlu duygular yaratan deneyimlerin işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediği ve bu ilişkide umudun aracı rol üstendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Nigah, Davis ve Hurrell (2012), iş ortamında kurulan arkadaşlık ve zenginleştirilmiş iş ortamının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik

sermayenin aracı rolünü incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma örneklemini hizmet sektöründe çalışan 78 birey oluşturmaktadır. Araştırma sonunda, iş ortamında kurulan arkadaşlık ve zenginleştirilmiş iş ortamından alınan doyumun hem işe adanmışlığı hem de pozitif psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Simons ve Buitendach (2013), pozitif psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın örneklemini stresli bir ortamda çalıştığı düşünülen çağrı merkezi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda pozitif psikolojik sermaye, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.

Waal ve Pienaar (2013), pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık arasındaki nedensel ilişkiyi ve zaman sırasını boylamsal veriler kullanarak tespit etmek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçme aracı katılımcılara iki farklı zaman diliminde uygulanmış ve sonuçlar çapraz olarak karşılaştırılmıştır. Araştırma sonunda pozitif psikolojik sermaye ile işe adanmışlık arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Chaurasia vd. (2014), pozitif psikolojik sermaye, lider üye etkileşimi, işe adanmışlık ve iş rolü performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma bulguları pozitif psikolojik sermaye düzeyi ve lider üye etkileşimi ile işe adanmışlık ve iş rolü performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırma sonuçları pozitif psikolojik sermayenin işe adanmışlık üzerindeki pozitif etkisini desteklemektedir.

Paek vd., (2015), otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırma ile pozitif psikolojik sermayenin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın kısmi aracı etkisini incelemek istemiştir. Araştırma bulguları şu şekildedir; pozitif psikolojik sermaye ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisine, işe adanmışlığın kısmen aracılık ettiği gözlenmiştir. Diğer taraftan yüksek pozitif psikolojik sermaye düzeyine sahip çalışanların işlerine daha bağlı olup işe adanmışlık davranışı gösterdiği tespit edilmiş ve pozitif psikolojik sermaye ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Çalışkan (2015), pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin çalışanlar üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada, pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden iyimserlik ve umut bileşenleri ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Joo, Lim ve Kim (2015), pozitif psikolojik sermayenin işe adanmışlık üzerinde etkisini incelemek ve bu ilişkide güçlendirmenin (work empowerment) aracı rolünü tespit etmek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma bulguları, yüksek pozitif psikolojik sermaye düzeyine sahip çalışanların yüksek oranda işe adanmışlık davranışı sergilediğini göstermektedir. Ayrıca araştırma sonucunda pozitif psikolojik sermaye ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiye, güçlendirmenin kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Alessandri vd., (2018), pozitif psikolojik sermayenin işe adanmışlık ve iş performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma ile, pozitif psikolojik sermayenin işe adanmışlığı, işe adanmışlığın da iş performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse araştırma sonunda, işe adanmışlığın pozitif psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı rol üstelendiği tespit edilmiştir.

Cheng, Hong ve Yang (2018), psikolojik sermaye, işe adanmışlık ve hizmet davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla seyahat sektöründe çalışan hostesler üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda işe adanmışlığın pozitif psikolojik sermaye ile hizmet davranışları arasındaki ilişkide aracı rol üstelendiği tespit edilmiştir.

Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi destekleyen bu bulgulara dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

H1: *Pozitif psikolojik sermayenin işe adanmışlık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

4.3.2. Pozitif psikolojik sermaye ve öz liderlik ilişkisi

Pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık kavramlarına benzer şekilde öz liderlik de olumlu düşünce kalıpları oluşturma ve bu olumlu düşünce kalıplarının eylemleri etkileme süreci ile ilgilidir (Bryant ve Kazan, 2013: 125). Pozitif duyguların temelinde oluşan pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık gibi öz liderlik de yapıcı ve pozitif olmayan düşünce kalıplarını engelleyerek, kişisel gelişimi destekleyici pozitif düşünce kalıpları geliştirilmesini amaçlar (Houghton ve Yoho, 2005: 66).

Öz liderlik kavramının çıkış noktası, bireylerin kendi kişisel kaynaklarını kullanarak kendi eylemlerini şekillendirebileceği, bu eylemlerle ilgili değerlendirmeler yapabileceği ve istenmeyen davranışlarını değiştirebileceğidir (Neck, 1996: 203).

Öz liderlik büyük oranda sosyal biliş teorisine dayanmaktadır. Teori, bireylerin devamlı olarak kendi kendini düzenleme süreci içerisinde olduğunu ve bu süreçteki en önemli etkiyi ise pozitif psikolojik sermayenin bileşenlerinden olan öz yeterlilik algısının

oluşturduğunu ifade etmektedir. Öz yeterlilik algısı bireyin harekete geçmesini sağlayıp motivasyonu arttırabilir. Bu açıdan algılanan öz yeterlilik, kişinin işine odaklanmasını, stresle başa çıkmasını kolaylaştırıp, durumsal talepleri karşılamak için tüm kişisel kaynakların kullanılarak söz konusu görevin üstesinden gelebileceğine olan inancını temsil eder. Bunun sonucunda da bireyde yapabilirim düşüncesi yaratır. Bu düşünce ise kişinin eylemleri üzerindeki kontrol duygusunu, dolayısıyla da öz liderlik becerilerini arttırmaktadır (Bandura 1977). Bunun yanında öz yeterlilik ile birlikte pozitif psikolojik sermayenin diğer alt boyutları olan iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılığın da kişisel etkinliği arttırmak üzere tasarlanmış öz liderliği olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir (Neck ve Houghton, 2006: 271).

Çalışanların öz liderlik becerilerine sahip olması örgütler için önemli bir stratejik kaynak olarak kabul edilir (Pearce ve Manz, 2005: 133). Bu bağlamda; istenen amaçlara ulaşmak, davranışları pozitif yollarla şekillendirmek için bireysel güdülenmeyi sağlayan, davranışlara yön veren, bilişsel ve davranışsal olarak kendi kendini değerlendirme ve etkileme süreci olarak ifade edilen öz liderlik ile pozitif psikoloji yaklaşımına dayanan umut, öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik bileşenlerinden oluşan pozitif psikolojik sermayenin birbirleri ile ilişkili olabileceği ileri sürülebilir (Houghton vd, 2012: 221; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). İlgili alan yazında bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ele alan az sayıda çalışma olduğu görülmekle birlikte, bu çalışmalarda elde edilen bulgular ilişkiyi destekler niteliktedir.

D’Intno vd. (2007), pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan iyimserlik ve umudun, öz liderlik tutumlarına ilişkin pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Çetin vd. (2016), yaptıkları araştırmada psikolojik sermayenin içsel motivasyonu arttırıcı etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Kızrak vd. (2017), çalışması sonucunda öz liderlik tutumlarının çeşitli psikolojik sermaye değişkenlerinden, bilhassa umut ve iyimserlik alt boyutundan etkilendiği sonucuna ulaşmıştır.

Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi destekleyen bu bulgulara dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

H2: *Pozitif psikolojik sermayenin öz liderlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

4.3.3. Öz liderlik ve işe adanmışlık ilişkisi

Bireylerin kendileri üzerinde kontrol sahibi olmaları bir diğer deyişle öz liderlik becerilerine sahip olmaları içsel motivasyonlarını arttırarak kişilerin yetkinliklerini ve işle olan ilişkisini olumlu yönde etkilemektedir (Ryan ve Deci, 2000b).

Alan yazında öz liderlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde bu değişkenin yaratıcılık (Diliello ve Houghton, 2006), örgütsel bağlılık ve iş tatmini (Şeşen vd., 2017), iş performansı ve öz yeterlilik (Konradt, Andreßen ve Ellwart, 2009), kariyer başarısı (Stewart vd, 2011) gibi iş çıktıları ile olumlu yönde ilişkili olduğunu gösteren çalışmalar yer almaktadır. Olumlu iş çıktıları ile pozitif yönde ilişkili olan öz liderliğin çalışanların işle olan pozitif ilişkisini ele alan işe adanmışlıkla da ilişkili olduğu düşünülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde bu görüşü destekleyen çalışmaların olduğu görülmektedir.

Breevaart vd. (2014) öz liderliğin çalışanların kendilerini motive etmelerini, iş için gerekli olan standartları elde etmelerini ve çalışma ortamlarını optimize etmelerini sağladığını ve dolayısıyla işe adanmışlığı artırdığını ileri sürmektedir.

Park (2016), öz liderliğin örgütsel adalet ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir.

Gomes vd. (2015), öz liderlik, işe adanmışlık ve bireysel inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ayrıca bu ilişkide işe adanmışlığın öz liderlik ve bireysel inovasyon arasında aracı rol üstlendiğini belirtmektedir.

Harunavamwe (2018), öz liderliğin pozitif davranışı kolaylaştıran ve nihayetinde işe adanmışlığa dönüşen kişisel kaynakların ayrılmaz bir parçası olduğunu ifade etmiştir.

Bu doğrultuda öz liderliğin artan iş kaynakları yoluyla ve bireye sağladığı psikolojik kaynaklar aracılığıyla işe adanmışlığı olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir (Breevaart, Bakker ve Demerouti, 2014). Diğer bir deyişle, öz liderliğin hem iş kaynaklarını artırarak hem de psikolojik kaynaklar aracılığı ile işe adanmışlığı olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Buradan yola çıkarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

H3: Öz liderliğin işe adanmışlık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

4.3.4. Pozitif psikolojik sermayenin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde öz liderlik davranışının aracı rolü

Pozitif psikolojik sermaye; örgütlerdeki insan unsurunun geliştirilebilir, yönlendirilebilir ve ölçülebilir varlığının örgüte olan somut katkılarını konu edinmektedir. Bu doğrultuda, bireylerin potansiyellerine ulaşmasında destekleyici bir rol

üstlenen pozitif psikolojik sermaye, bireylerin sahip olduğu psikolojik kaynaklar olarak kabul edilmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006). Diğer taraftan, yapıcı düşünme modeli, davranış odaklı stratejiler ve doğal ödül stratejilerinden oluşan, bireyin kendi kendini motive edebilmesi, hiçbir zorlama olmadan yüksek bir performans gösterebilmesi olarak ifade edilen (Pearce ve Manz, 2005: 133) öz liderlik stratejilerinin, pozitif psikolojik sermaye ile oluşan psikolojik kaynaklardan olumlu yönde etkilendiği düşünülmektedir. Bu doğrultuda, bireyin psikolojik kaynaklarını oluşturan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık bileşenlerinden oluşan pozitif psikolojik sermayenin bireylere sağladığı içsel motivasyon aracılığıyla, öz liderliği pozitif yönde etkilediği (Çetin vd., 2016), öz liderliğin ise, örgütsel bağlılık ve iş tatmini (Şeşen vd., 2017), kariyer başarısı (Stewart vd, 2011, iş performansı ve öz yeterlilik (Konradt, Andreßen ve Ellwart, 2009) gibi iş çıktılarına yol açması nedeniyle, bireylerin iş ile olan ilişkisini ele alan işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

Bu ilişki Hobfoll'un (1989) Kaynakların Korunması Teorisi ile açıklanabilir. Bu teoriye göre, mevcut kaynaklar birey için önemli olan diğer kaynaklara ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Bu sebeple bireyler, kendileri için önemli olan kaynakları korumak, arttırmak veya yeniden inşa etmek için çaba gösterirler.

Hobfoll birey için değerli olan bu kaynakları, maddi kaynaklar ve manevi kaynaklar olmak üzere temelde ikiye ayırmaktadır. Para ile ulaşılabilen imkanlar maddi kaynaklar olarak ifade edilirken, kişisel özellikler, pozitif düşünce, enerji, motivasyon gibi kişisel kaynaklar manevi kaynaklar olarak ifade edilmektedir (Hobfoll, 1989). Hobfoll'un teorisi kapsamında, pozitif psikolojik sermaye, öz liderlik ve işe adanmışlık birey için değerli olan manevi kaynakları oluşturmaktadır. Bu açıdan bireyin sahip olduğu psikolojik güç ve pozitif zihin durumu olarak tanımlanan pozitif psikolojik sermayenin, bireyin kendisini motive etmesi, yönlendirmesi ve kontrol etmesi süreci olarak açıklanan ve yine kişisel bir kaynak olarak ifade edilen öz liderliği, öz liderliğin ise kişinin işe adanmışlığını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir.

Alan yazın incelendiğinde, bu ilişkiyi destekleyen çalışmalar olduğu görülmektedir.

Kotze (2018), öz liderlik ile işe bağlılık ilişkisinde, psikolojik sermayenin aracı etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Siu vd. (2014), ise üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı çalışma ile psikolojik sermaye ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide içsel motivasyonun aracı rol üstlendiğini

ifade etmektedir. Siu vd.'nin çalışmasında aracı rol üstlenen içsel motivasyon, geliştirdiği yeterlilik duygusu ile öz liderliğin temelini oluşturmaktadır (Ryan and Deci, 2020b). İçsel motivasyonun öz liderlik ile olan ilişkisini öz liderliğin bileşenlerinden olan doğal ödül stratejisi ile açıklamak mümkündür.

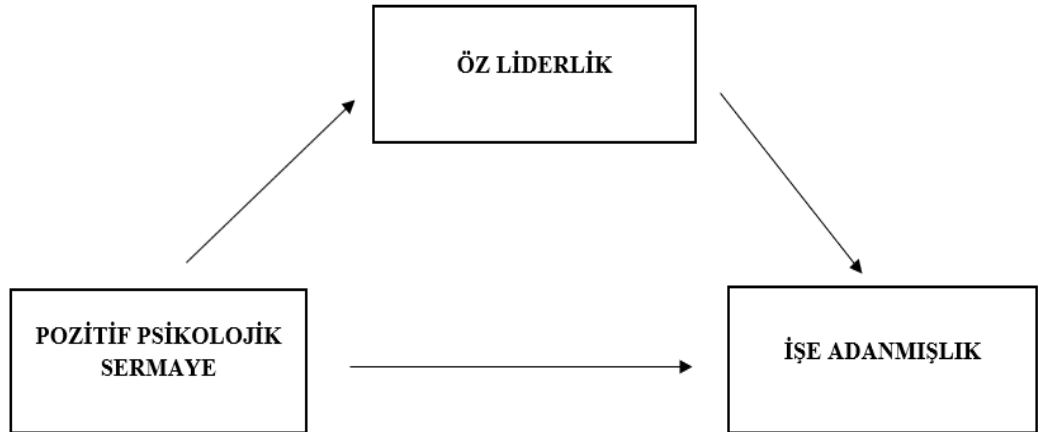
Doğal ödül stratejisi, işin kendisinden kaynaklanan ödüllerin, içsel motivasyonu arttırarak görevle ilgili arzu edilen davranışların sergilenmesine olanak sağladığı varsayımına dayanır (Houghton vd. 2002: 675). Bu açıdan öz liderlik arzu edilen bir davranışın sergilenmesi hususunda kişinin kendini etkilemesi, yönlendirmesi ve harekete geçirmesini sağlayan içsel motivasyon kavramıyla doğrudan ilişkilidir (Neck ve Houghton, 2006: 281).

Bu bulgulara dayanarak, araştırmanın temel amacı doğrultusunda oluşturulan hipotez ise şu şekildedir:

H4: Pozitif psikolojik sermayenin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde öz liderliğin aracı etkisi vardır.

4.4. Araştırma Modeli

Bu çalışmada pozitif psikolojik sermaye bağımsız değişken, işe adanmışlık bağımlı değişken ve öz liderlik de aracı değişken olarak belirlenmiştir.



Şekil 4. 2. Araştırma Modeli

4.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma kapsamında ele alınan konuların gözlemlenebileceği ve modeldeki değişkenlerin ölçümlenebileceği uygun bir örneklemin tespit edilmesi, araştırma kapsamında elde edilen bulguların anlamlılığı bakımından oldukça önemli görülmüş ve

bu anlamda çalışmanın en uygun örneklem üzerinde yapılması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın evrenini, esnek çalışma saatleri, yoğun iş temposu ve özerkliğın diğer meslek gruplarına göre daha fazla olduğu akademisyenler oluşturmaktadır. Wilton ve Ross (2017) akademisyenliği; mesai saati kavramı olmayan ve hiçbir zaman sonlanmayan bir iş olarak tanımlamıştır. Diğer taraftan, akademisyenlerin verimliliği bilimsel literatüre katkı sağlamakla birlikte, tüm toplum için gelişim ve ilerlemenin yegane yolu olarak kabul görmektedir. Bu amaçla, çalışma için en uygun örneklem akademisyenler olduğuna karar verilmiştir.

Araştırmanın evrenini, Antalya bölgesindeki vakıf ve devlet üniversitesinde görev yapan, farklı birim ve unvanlardaki 3772 akademik personel oluşturmaktadır (<https://istatistik.yok.gov.tr/> erişim:10.10.2021). Bahse konu bu araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı oranı öngörülerek seçilecek akademik personelin örneklem büyüklüğü 349 akademisyen olarak hesaplanmıştır. Evreni bilinen örneklem hacmi formülü ile yapılan bu hesaplama aşağıda verilmiştir.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

N: Evrendeki birey sayısı (3772)

n: Örnekleme alınacak birey sayısı (?)

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı(olasılığı) (0,50)

q: İncelenen olayın görülmeş sıklığı(1-p) (0,50)

t: Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer (1,96)

d: Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen sapma (0,05)

Değerler yerine yazıldığında;

$$\frac{3772 \cdot 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{0,05^2(3772 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50} = 349$$

Ancak olası hatalı cevaplar, geliş güzel doldurmalar ve eksik değerlendirmeler dikkate alınarak anket formları tüm akademisyenlere iletmeye çalışılmıştır. Örneklem seçiminde evredeki her katılımcının örneğe girme şansını eşit kılan basit tesadüfî yöntem kullanılmıştır.

İletilen online anket formuna toplam 663 akademisyenden dönüt alınmıştır. Toplanan veriler incelendiğinde 35 akademisyenin verdiği yanıtların verilerin dağılımını bozduğu belirlendiğinden (aykırı değer olduğu belirlendiğinden) 35 adet yanıt geçersiz sayılmış ve toplam 628 katılımcıya ulaşılmıştır. Dolayısıyla analizlere konu olan anket sayısı 628 olup bu sayı araştırmmanın örneklemini oluşturmaktadır.

4.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak kapalı uçlu soruların yer aldığı anket yöntemi uygulanmış ve pozitif psikolojik sermaye, işe adanmışlık, öz liderlik değişkenlerini ölçmek için, Pozitif psikolojik sermaye ölçeği, İşe adanmışlık ölçeği ve Öz liderlik ölçeği olmak üzere 3 ayrı ölçek kullanılmıştır. Ayrıca bu üç ölçekten oluşan ankette demografik özelliklerden kaynaklanan farklılıklar olup olmadığını görmek için birtakım demografik sorular da bulunmaktadır. Anket formunu hazırlanırken, mümkün olduğunca kavramlar ile ilgili, daha önce yapılan çalışmalarda kullanılmış, geçerli ve güvenilir olduğu ortaya konulmuş ve kültürel uyum problemi taşımadığını anlayabilmek adına ülkemizde de geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş olan ölçeklerden faydalanılmıştır. Sonrasında seçilen ölçekler ile ilgili olarak alanında uzman akademisyenlerden, ilgili kavrama yönelik ölçeğin dil ve anlam bakımından yeterli olup olmadığı hakkında görüşler alınmıştır.

Daha sonraki adımda anket formuna son hali verilmiştir. Anket formunun ilk bölümünde, akademisyenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 9 adet soru bulunmaktadır.

4.6.1. Pozitif psikolojik sermaye ölçeği

Psikolojik sermaye düzeyini belirlemek amacıyla Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen psikolojik sermaye ölçeği, öz yeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık olmak üzere 4 alt boyuttan ve her bir boyutu 6 maddeden oluşan bir ölçektir. Ölçeğin Akçay (2014) tarafından Türkçeye uyarlanmış şekli kullanılmıştır. Ölçekte iyimserlik alt boyutunda iki (20. Madde ve 2. Madde), psikolojik dayanıklılık boyutunda bir ters kodlanmış soru (13. Madde) bulunmaktadır. Ölçeğin derecelendirme yapısı; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum olarak belirlenmiş olup, 5'li likert şeklinde hazırlanmıştır.

4.6.2. İşe adanmışlık ölçeği

Çalışanların işe adanmışlık düzeylerini ölçmek için ise; Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen ve Turgut (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan “Utrecht İşe Adanma Ölçeği” kullanılmıştır. Alt boyutların adları bu çalışmada “Dinçlik”, “Yoğunlaşma” ve “Adanmışlık” olarak verilmiştir. İşe Adanmışlık Ölçeği 5’li likert (1= Hiçbir Zaman; 2= Nadiren; 3=Ara Sıra; 4= Genellikle; 5= Her Zaman) tipinde hazırlanmıştır.

4.6.3. Öz liderlik ölçeği

Öz liderlik ölçeği geliştirme çalışmaları ilk olarak Manz ve Sims tarafından 1983 yılında yapılmıştır. Daha sonra bu çalışma Anderson ve Prussia tarafından 1997 yılında geliştirilmiş olup, ilk olarak 90 maddelik bir ölçek hazırlanmış sonra bu ölçek 50 maddeye indirilmiştir (1997: 135). Sonrasında Houghton ve Neck (2002: 685) geliştirilen 50 maddelik bu ölçeğin birtakım belirsizlikler içerdiğini ileri sürmüş ve onu sadeleştirerek 33 maddelik bir ölçek oluşturmuştur. Sonrasında ise, Houghton ve Neck, Anderson ve Prussia’nın da çalışmalarında faydalandığı J.F.Cox’un geliştirdiği çalışmadan faydalanarak 2 madde daha eklemiş ve ölçeğin son halini 35 madde olarak belirlemiştir (Tabak vd., 2013: 218). Ancak bu ölçek farklı kültürlere uygulandığında birtakım farklılıklar gözlenmiştir.

Örneğin, Houghton ve Neck (2002: 686)’in geliştirmiş olduğu 35 maddelik öz liderlik ölçeğinin Çin’de yapılan bir araştırma da kullanılması sonucunda 9 alt faktörden oluşan ölçeğin 6 faktör üzerinde toplandığı görülmüştür. Araştırmacılar bunun nedenini Çin’in kolektivist kültür özelliğine sahip olması olarak açıklamıştır. Ayrıca bu çalışma sonucunda araştırmacılar öz liderlik kavramının farklı kültürler için ne anlam ifade ettiğinin yeniden ele alınması gerektiğini ifade etmişlerdir (Tabak vd., 2013: 218).

Öz liderlik ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması amacıyla bu ölçek 2013 yılında Tabak, Sıgı ve Türköz tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Bu çalışmada Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen Öz Liderlik Ölçeğinin, Tabak, Sıgı ve Türköz (2013) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılan 29 maddeden oluşan Öz Liderlik Ölçeği Türkçe Formu kullanılmıştır. Tabak vd., (2013) tarafından yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgular, Öz Liderlik Ölçeği’nin 29 maddeden ve 3 boyuttan oluşan Türkçe Formunun güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin Davranış Odaklı, Doğal Ödül, Yapıcı Düşünce Stratejileri olmak üzere 3 temel boyutu ve bu boyutlar altında sıralanan 8 alt boyutu bulunmaktadır. Ölçek soruları 5’li likert ölçümüne/sistemine göre

hazırlanmış olup sorularla ilgili seçenekler (1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Ara Sıra, (4) Genellikle, (5) Her Zaman şeklinde hazırlanmıştır.

4.7. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Çalışmada elde edilen verilerin analizi için LISREL ve SPSS paket programlarından faydalanılmıştır. Analizlerde önem düzeyi $p=0.05$ ve $p=0.01$ olarak kabul edilmiş ve araştırmada öncelikle kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri incelenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri içsel tutarlılık (Internal Consistency) yöntemiyle hesaplanmış ve Cronbach's Alpha güvenilirlik ölçütünden faydalanılmıştır. Daha sonra madde toplam korelasyonu belirlenmiş ve herhangi bir ölçek maddesinin silinmesi halinde Cronbach Alpha değerlerindeki değişimin ne şekilde olacağı incelenmiştir. Ölçek geçerliliğini test etmek maksadı ile sırasıyla açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmıştır. DFA'da modelin uygunluğunun tespit edilmesinde kullanılan çeşitli uyum indeksleri bulunmaktadır. Bu çalışmada Ki kare uyum iyiliği indeksi ile birlikte, CFI, RMSEA, GFI, RMR, SRMR, NFI, NNFI, AGFI gibi uyum kriterleri de dikkate alınmıştır (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003). Araştırmada araştırma hipotezlerine ait sonuçların incelenmesi için yapısal eşitlik modelleri kullanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin dağılımının incelenmesi için normal dağılım analizleri ve merkezi eğilim ölçümlerinden yararlanılmış olup akademisyenlerin her bir ölçüme katılım düzeyleri ise ortalama ve standart sapma değerleri ile incelenmiştir. Akademisyenlerin demografik özelliklerinin incelenmesinde frekans ve yüzde analizinin yanı sıra demografik özelliklerin ölçüm araçları ile karşılaştırılmasında 2'li gruplar için bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla gruplar için ise tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır.

Tablo 4.1. Araştırmada Kullanılan Uyum Kriterleri Aralıkları

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$
RMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$

Kaynak: Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003.

4.8. Verilerin Analizi ve Bulguların Yorumlanması

Çalışmanın bu bölümünde, katılımcılardan elde edilen demografik bulgular, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçları ile değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve araştırma hipotezlerine ait sonuçlar yer almaktadır.

4.8.1. Demografik özelliklere ilişkin bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda yer alan tablolarda sunulmuştur.

Tablo 4.2. Katılımcıların Demografik Değişkenlerine Ait Dağılımları

Demografik	Grup	N	%
Cinsiyet	Kadın	317	50,5
	Erkek	311	49,5
Yaş	20-24	58	9,2
	25-34	221	35,2
	35-44	164	26,1
	45-54	140	22,3
	55 ve üzeri	45	7,2
Medeni Durum	Evli	367	58,4
	Bekâr	261	41,6
Çocuk Sayısı	Çocuğum yok	347	55,3
	1	161	25,6
	2	74	11,8
	3 veya üzeri	46	7,3
Eğitim Durumu	Yüksek Lisans	139	22,1

	Doktora	489	77,9
Çalışılan Üniversite Türü	Devlet	353	56,2
	Vakıf	275	43,8
Unvan	Araştırma Görevlisi	59	9,4
	Öğretim Görevlisi	114	18,2
	Dr. Öğretim Üyesi	270	43,0
	Doçent	120	19,1
	Profesör	65	10,4
Şu anki unvanında çalışma süresi	1 yıldan az	121	19,3
	1-5 yıl	245	39,0
	6-10 yıl	226	36,0
	11 yıl ve üzeri	36	5,7
Mesleki Tecrübe (Yıl)	0-5	71	11,3
	6-10	262	41,7
	11-15	171	27,2
	16-20	84	13,4
	21 ve üzeri	40	6,4
	Toplam	628	100,0

Araştırmaya dahil olan akademik personelin %50,5'inin kadın, %49,5'inin erkeklerden oluştuğu belirlenmiştir. Katılımcıların %9,2'sinin 20-24 yaş, %35,2'sinin 25-34 yaş, %26,1'inin 35-44 yaş, %22,3'ünün 45-54 yaş ve %7,2'sinin 55 yaş veya üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların %58,42'sinin evli, %41,6'sının bekar, %55,3'ünün çocuklarının olmadığı, %25,6'sının 1 çocuk, %11,8'inin 2 çocuk, %7,3'ünün 3 veya daha fazla çocukları olduğu, %22,1'inin yüksek lisans, %77,9'unun doktora mezunu olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %56,2'si devlet üniversitelerinde görev yaparken %43,8'inin vakıf üniversitelerinde görev yaptıkları görülmektedir. Araştırmaya dahil olan akademisyenlerin %9,42'sinin araştırma görevlisi, %18,2'sinin öğretim görevlisi, %4'ünün Dr. Öğretim üyesi, %19,1'inin doçent ve %10,4'ünün profesör olduğu, %19,3'ünün 1 yıldan azdır ilgili unvanında görev yaptıkları, %39'unun 1-5 yıl, %36'sının 6-10 yıl ve %5,7'sinin 11 yıl ve üzerinde şu anki unvanlarında görev yaptıkları belirlenmiştir. Katılımcıların %11,3'ünün 0-5 yıllık tecrübeye, %41,7'sinin 6-10 yıllık tecrübeye, %27,2'sinin 11-15 yıllık tecrübeye, %13,4'ünün 16-20 yıllık tecrübeye ve %6,4'ünün ise 21 yıl veya üzerinde bir tecrübeye sahip oldukları belirlenmiştir.

4.8.2. Psikolojik sermaye ölçeğinin geçerlilik güvenirliğine ilişkin bulgular

Psikolojik sermaye ölçeğinin geçerlilik ve güvenirliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.3.'de verilmiştir. Ölçekteki maddelerin diğer maddelerle olan ilişkisinin 0,30 değerinin altında bir değer almaması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2009).

Tablo 4.3. Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Güvenirlilik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktörler				Madde-Ölçek İlişkisi
	1	2	3	4	
16. [Stresli işleri kendime dert etmem, soğukkanlılıkla halletmeye bakarım.]	0,847				0,597
15. [İşte gerektiğinde tabiri caizse başımın çaresine bakabilirim.]	0,864				0,587
14. [İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.]	0,867				0,615
17. [Zor zamanların üstesinden gelebilirim çünkü geçmişte zor zamanlar görüp geçirmiştım.]	0,870				0,599
18. [İşimde aynı anda birçok şeyin üstesinden gelebilirim.]	0,881				0,579
13. [İşimde başarısız olduğumda, bundan kurtulmakta ve yoluma devam etmekte zorlanıyorum.]	0,941				0,601
12. [Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı gerçekleştirdiğime inanıyorum.]		0,823			0,604
11. [Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok farklı yol düşünebilirim.]		0,829			0,616
10. [Şu anda işimde oldukça başarılı olduğuma inanıyorum.]		0,833			0,611
9. [Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol olduğuna inanıyorum.]		0,846			0,627
8. [Halihazırda iş hedeflerime enerjik bir şekilde ulaşmaya çalışıyorum.]		0,849			0,647
7. [Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.]		0,916			0,632
23. [Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.]			0,800		0,606
20. [İşte bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa, o iş mutlaka ters gider.]			0,814		0,629
22. [İşimle ilgili geleceğim konusunda her zaman iyimserim.]			0,822		0,594
21. [İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.]			0,825		0,604
24. [İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.]			0,830		0,580
19. [İşimde belirsizlik söz konusu olduğunda, sonucun hep en iyi olmasını ümit ederim.]			0,903		0,636
3. [Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.]				0,733	0,462
4. [Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.]				0,743	0,515
6. [Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.]				0,750	0,520
1. [Uzun dönemli bir probleme çözüm bulma konusunda kendime güvenirim.]				0,753	0,791
2. [Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.]				0,753	0,469
5. [İş dışındaki insanlarla herhangi bir sorunu görüşmek için iletişim kurmada kendime güvenirim.]				0,757	0,504
Güvenirlilik	0,956	0,947	0,938	0,888	0,935
Açıklanan Varyans (%)	20,819	19,886	19,272	15,865	75,841

Özdeğer	4,996	4,773	4,625	3,807
KMO: 0,948; Bartlett's Test of Sphericity = $X^2(276)=13250,333$; $p=0.000$				

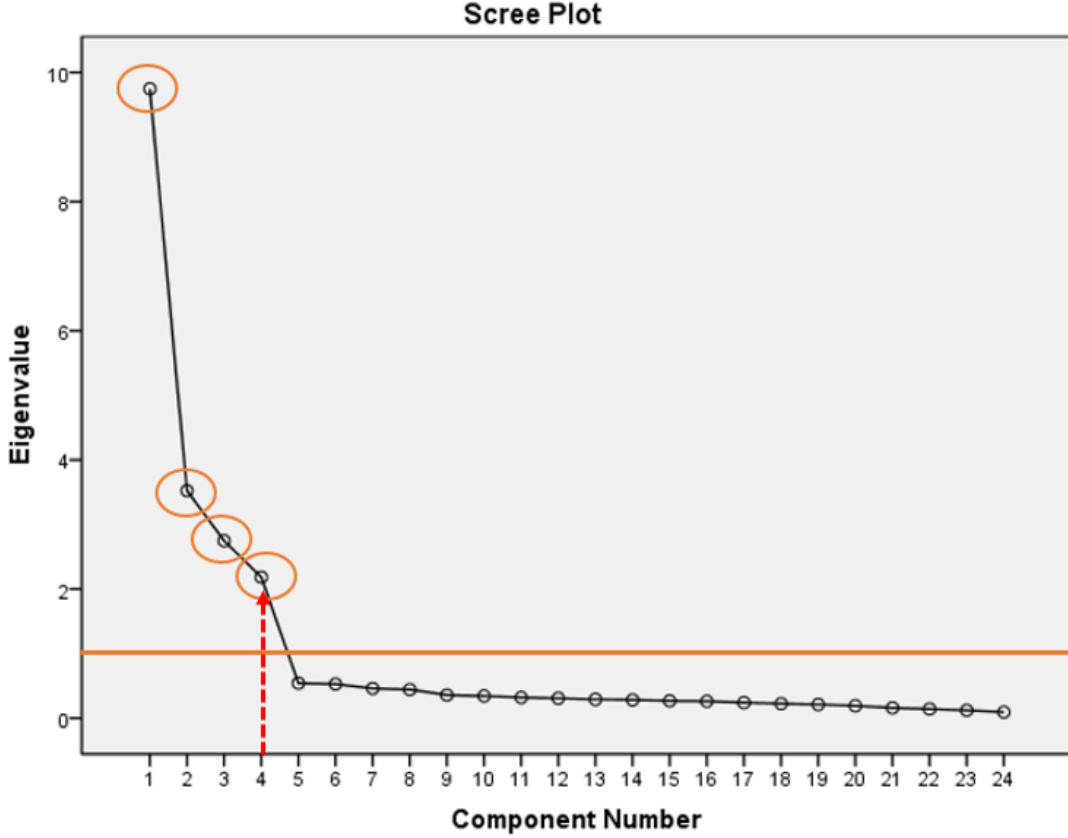
Tablo 4.3.'de görüldüğü gibi ölçekteki maddelerin diğer maddeler ile olan ilişki değerinin 0,30 değerinin altında olmadığından ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığına karar verilmiştir. Ölçeğin güvenirlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (C.Alpha = 0,935).

Faktör analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşullar incelenmiştir. Bu koşullardan ilki, verideki sayının faktör analizi yapılabilmesi için yeterli sayıda olup olmadığına karar vermektir. Bu amaçla KMO ve değişkenler arasındaki ilişkinin varlığının incelenmesi için ise Barlett Küresellik testleri yapılmıştır (Tabachnick ve Fidel, 2014). Tablo 4.3.'de KMO değerinin 0,60 değerinden fazla ve Barlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$). Bu sonuçlara göre örneklem verisinin faktör analizine uygun olduğu ve elde edilen verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği sonucuna ulaşılmıştır (Kan ve Akbaş, 2005).

Ölçekteki her bir madde için faktör yük değerinin 0,45 değerinden fazla olması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009). Aynı zamanda maddelerin örtüşmesi incelenerek bir faktöre yüklenme durumları da dikkate alınmıştır. 24 maddelik ölçeğin, faktör analizi sonucunda 4 faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam açıkladığı varyans değerinin %75,841 olduğu görülmektedir. Ölçeğin tek faktörden fazla olmasından dolayı “varimax” dik döndürme işlemi yapılmıştır.

Tablo 4.3.'e göre, faktör 1, faktör 2, faktör 3 ve faktör 4 altında toplanan maddeler/ifadeler incelendiğinde faktörlere sırası ile **“Psikolojik Dayanıklılık”**, **“Umut”**, **“İyimserlik”**, ve **“Öz Yeterlilik”** adı verilmiştir. Faktörlere ait güvenirlik düzeyleri incelendiğinde psikolojik dayanıklılık alt boyutuna ait güvenirlik katsayısı ($\alpha=0.956$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup bu faktör tek başına ölçeğin %20,819'unu açıklamaktadır. Umut boyutu altındaki maddeler incelendiğinde bu alt boyuta ait güvenirlik analizi ($\alpha=0.947$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup bu faktör tek başına ölçeğin %19,886'nı açıklamaktadır. İyimserlik alt boyutu altındaki maddeler incelendiğinde bu alt boyuta ait güvenirlik analizi ($\alpha=0.938$) sonucunun oldukça yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup bu faktör tek başına ölçeğin %19,272'sini açıklamaktadır. Öz yeterlilik boyutu altındaki maddeler incelendiğinde bu alt boyuta ait güvenirlik analizi ($\alpha=0.888$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş

olup bu faktör tek başına ölçeğin %15,865'ini açıklamaktadır. Ölçeğin açıklanan faktör yapısına daha doğru karar verebilmek için gözlem değerlerin bulunduğu yamaç grafiğinin incelenmesi gerekmektedir. Psikolojik sermaye ölçeğine ait yamaç grafiği Şekil 4.3.'de verilmiştir.

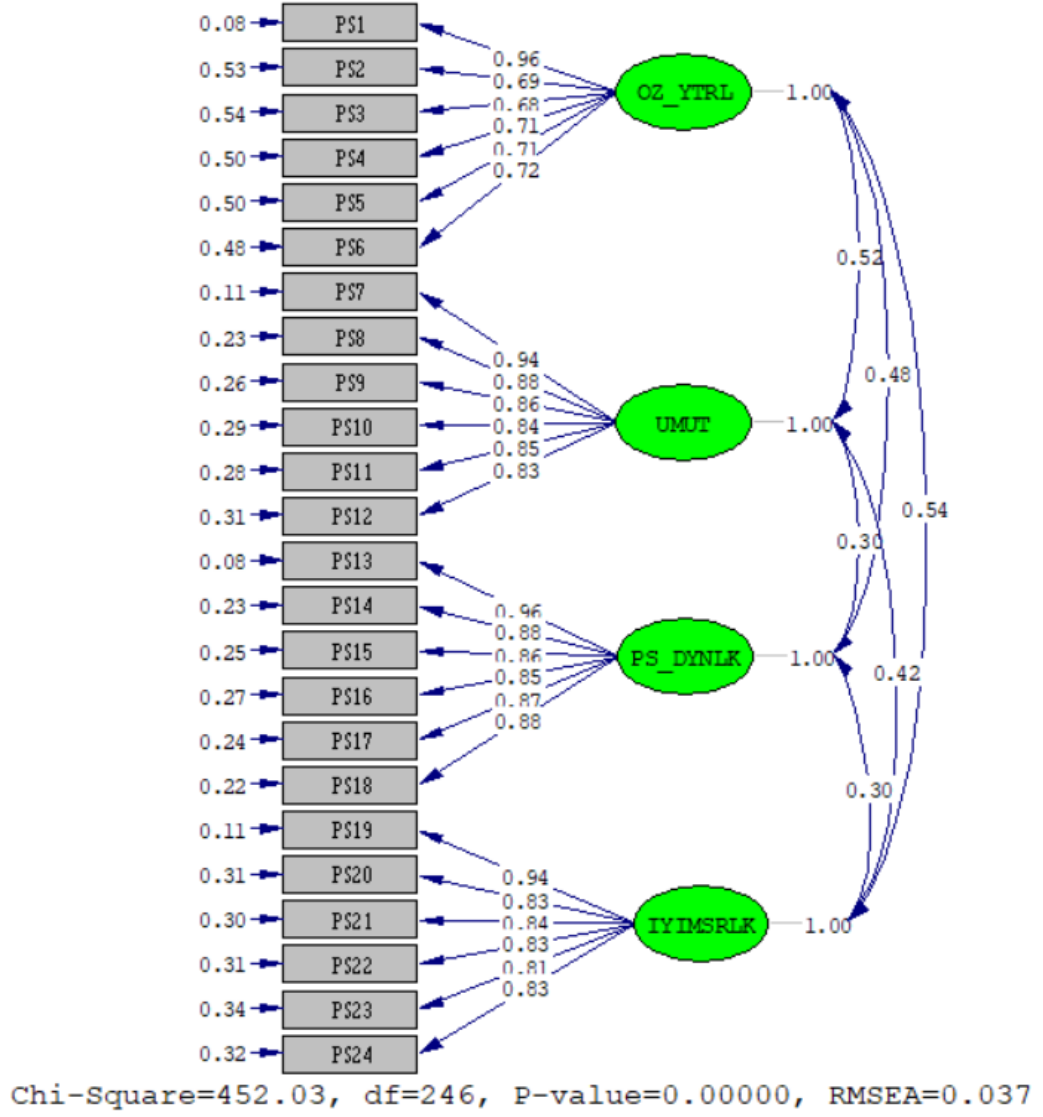


Şekil 4.3. Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Yamaç Grafiği

Psikolojik sermaye ölçeğine ait yamaç grafiği incelendiğinde ölçeğin gözlem değerinin 1'in altına indiği andaki kırılmanın 4. Faktörden sonra olduğu görülmektedir. Dördüncü faktörden sonra boyutların durağanlaştığı görülmektedir. Bu sonuç ölçeğin dört faktörlü yapısının en iyi yapı olduğunu göstermektedir.

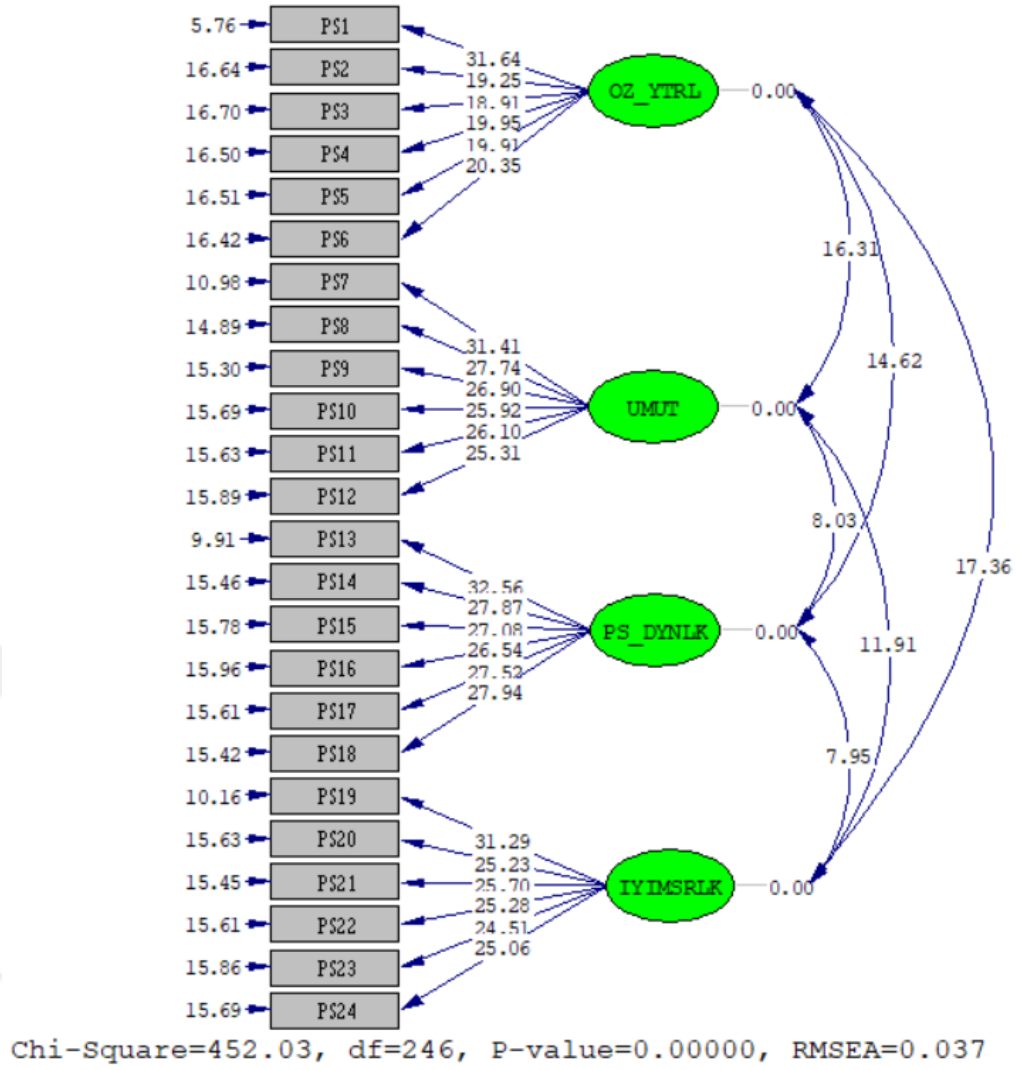
4.8.2.1. Psikolojik sermaye ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Ölçeğin açıklanan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin DFA'sına ait path diyagramı Şekil 4.4.'de sunulmuştur.



Şekil 4.4. Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı

Şekil 4.4. incelendiğinde psikolojik sermaye ölçme aracının DFA bulgularına göre, maddelere ait faktör yük değerlerinin 0,96–0,68 arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler faktör yükleri sınırları için kabul görülen değerlerdir. Maddeler ile örtük değişkenler arasındaki korelasyonların anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t > 2,58$). Path diyagramına ait t değerleri Şekil 4.5.'te verilmiştir.



Şekil 4.5. Psikolojik Sermaye Ölçeği DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri

Path diyagramları incelendiğinde maddeler arasında modifikasyon yapılmasına gerek duyulmamıştır. Ölçekteki tüm maddelere ait t değerinin 2.58’den büyük olduğu bu nedenle tüm maddelere ait faktör yüklerinin ölçek boyutları üzerindeki etkilerinin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. DFA sonucu ulaşılan uyum indekslerine ait sonuçlar Tablo 4.4.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Psikolojik Sermaye Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

X ² /df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
1,837	0,000	0,037	0,99	0,93	0,93	0,99	0,99	0,051	0,038

Bir modelin bütün olarak kabul edilebilir olması için raporlanan uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir veya mükemmel uyum sınırları içinde olması gerekmektedir. DFA sonucu elde edilen uyum kriterleri değerleri incelendiğinde X² değerinin df değerine olan oranının 1,837 ile mükemmel uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,037 ile mükemmel uyum düzeyinde olduğu, diğer uyum değerlerinin de mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde yer aldığı belirlenmiştir.

4.8.3. İşe adanmışlık ölçeğinin geçerlilik güvenirliğine ilişkin bulgular

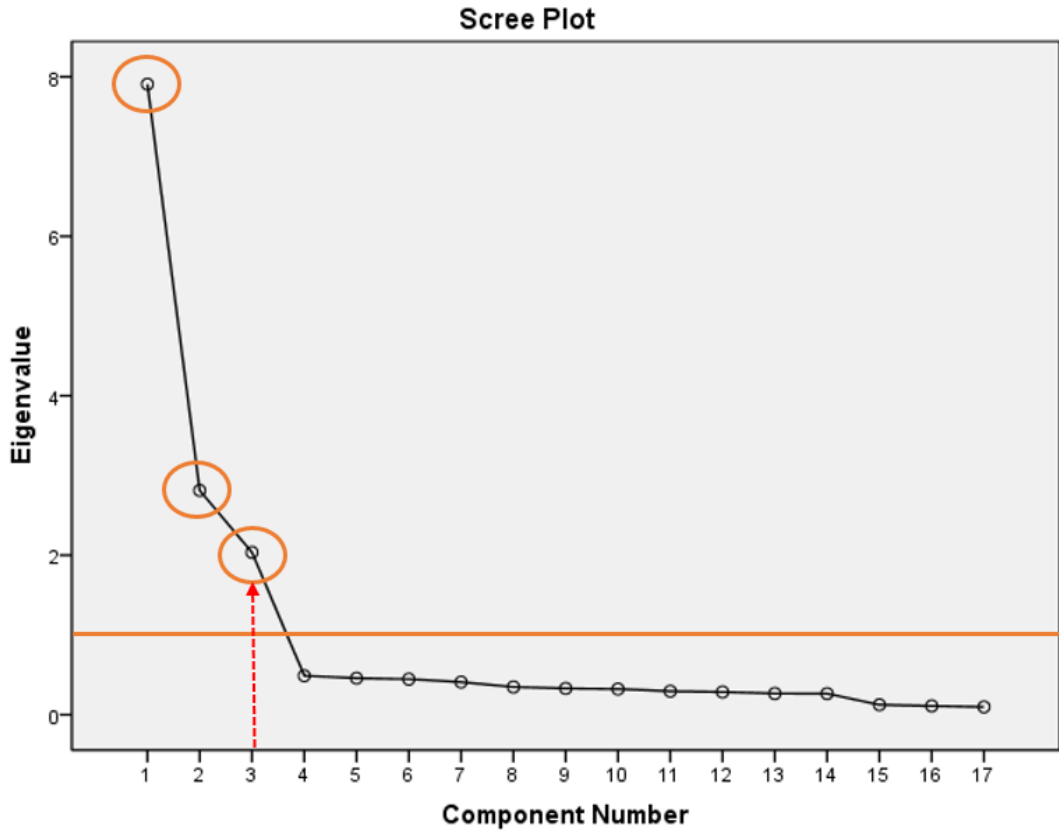
İşe adanmışlık ölçeğin geçerlilik ve güvenirliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.5.'de verilmiştir.

Tablo 4.5. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktörler			Madde- Ölçek İlişkisi
	1	2	3	
8. [Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırıyorum.]	0,825			0,652
10. [Çalışırken mola vermekte zorlanıyorum.]	0,832			0,617
9. [Çalışırken çevremdeki her şeyi unutuveririm.]	0,842			0,647
11. [Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.]	0,844			0,647
12. [Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.]	0,846			0,626
7. [Çalışırken işime dalıp giderim.]	0,916			0,74
2. [İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.]		0,742		0,573
3. [İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.]		0,754		0,593
6. [Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.]		0,754		0,579
4. [Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.]		0,788		0,542
5. [Çok uzun saatler çalışabilirim.]		0,801		0,54
1. [İşimi yaparken enerji dolu olurum.]		0,836		0,808
17. [İşimi hevesle yaparım.]			0,828	0,608
14. [İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.]			0,829	0,621
15. [Yaptığım işle gurur duyarım.]			0,842	0,613
16. [İşim bana ilham verir.]			0,844	0,605
13. [Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.]			0,912	0,681
Güvenirlik	0,942	0,906	0,934	0,927
Açıklanan Varyans (%)	27,530	23,910	23,595	75,035
Özdeğer	4,680	4,065	4,011	

Tablo 4.5.'de görüldüğü gibi ölçekteki maddelerin diğer maddeler ile olan ilişki değerinin 0,30 değerinin altında olmadığından ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığına karar verilmiştir. Ölçeğin güvenirlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (C.Alpha = 0,927). Tablo 4.5.'de KMO değerinin 0,60 değerinden fazla ve Barlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$). On yedi maddelik ölçeğin, faktör analizi sonucunda 3 faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam açıkladığı varyans değerinin %75,035 olduğu görülmektedir. Ölçeğin tek faktörden fazla olmasından dolayı “varimax” dik döndürme işlemi yapılmıştır.

Tablo 4.5.'e göre, faktör 1, faktör 2 ve faktör 3 altında toplanan maddeler/ifadeler incelendiğinde faktörlere sırası ile **“Yoğunlaşma”**, **“Dinçlik”** ve **“Adanmışlık”** adı verilmiştir. Faktörlere ait güvenirlik düzeyleri incelendiğinde yoğunlaşma alt boyuta ait güvenirlik katsayısı ($\alpha= 0.942$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup bu faktör tek başına ölçeğin %27,530'unu açıklamaktadır. Dinçlik boyutu altındaki maddeler incelendiğinde bu alt boyuta ait güvenirlik analizi ($\alpha= 0.906$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup bu faktör tek başına ölçeğin %23,910'unu açıklamaktadır. Adanmışlık alt boyutu altındaki maddeler incelendiğinde bu alt boyuta ait güvenirlik analizi ($\alpha=0.934$) sonucunun oldukça yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup bu faktör tek başına ölçeğin %23,595'ini açıklamaktadır. İşe adanmışlık ölçeğine ait yamaç grafiği Şekil 4.6.'da verilmiştir.

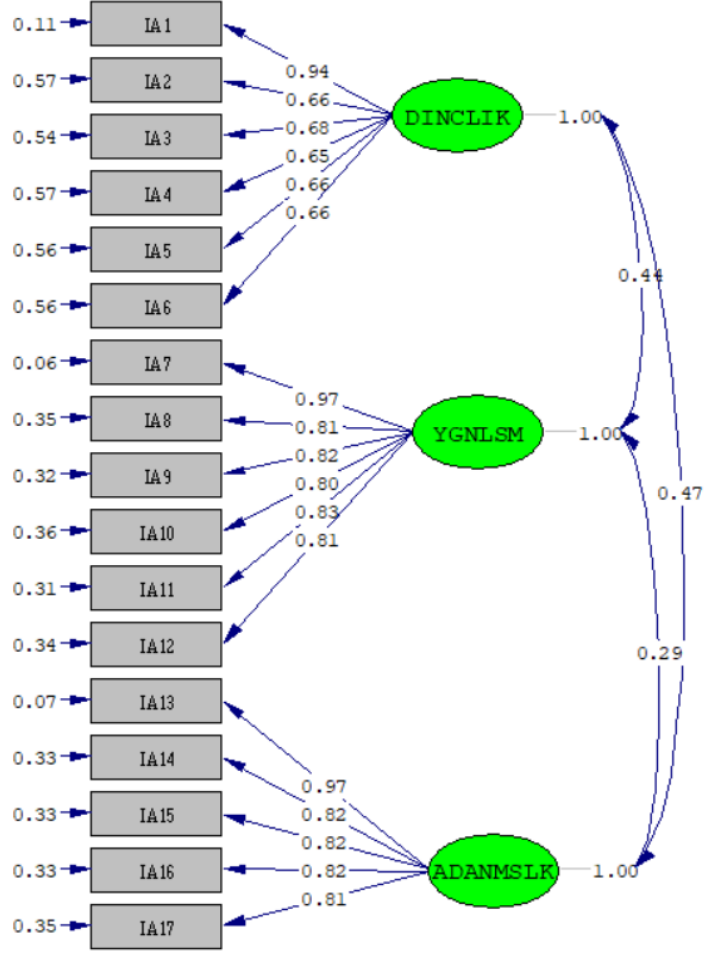


Şekil 4.6. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Yamaç Grafiği

İşe adanmışlık ölçeğine ait yamaç grafiği incelendiğinde ölçeğin gözlem değerinin 1'in altına indiği andaki kırılmanın 3. Faktörden sonra olduğu görülmektedir. Üçüncü faktörden sonra boyutların durağanlaştığı görülmektedir. Bu sonuç ölçeğin üç faktörlü bir yapısının en iyi yapı olduğunu göstermektedir.

4.8.3.1. İşe adanmışlık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

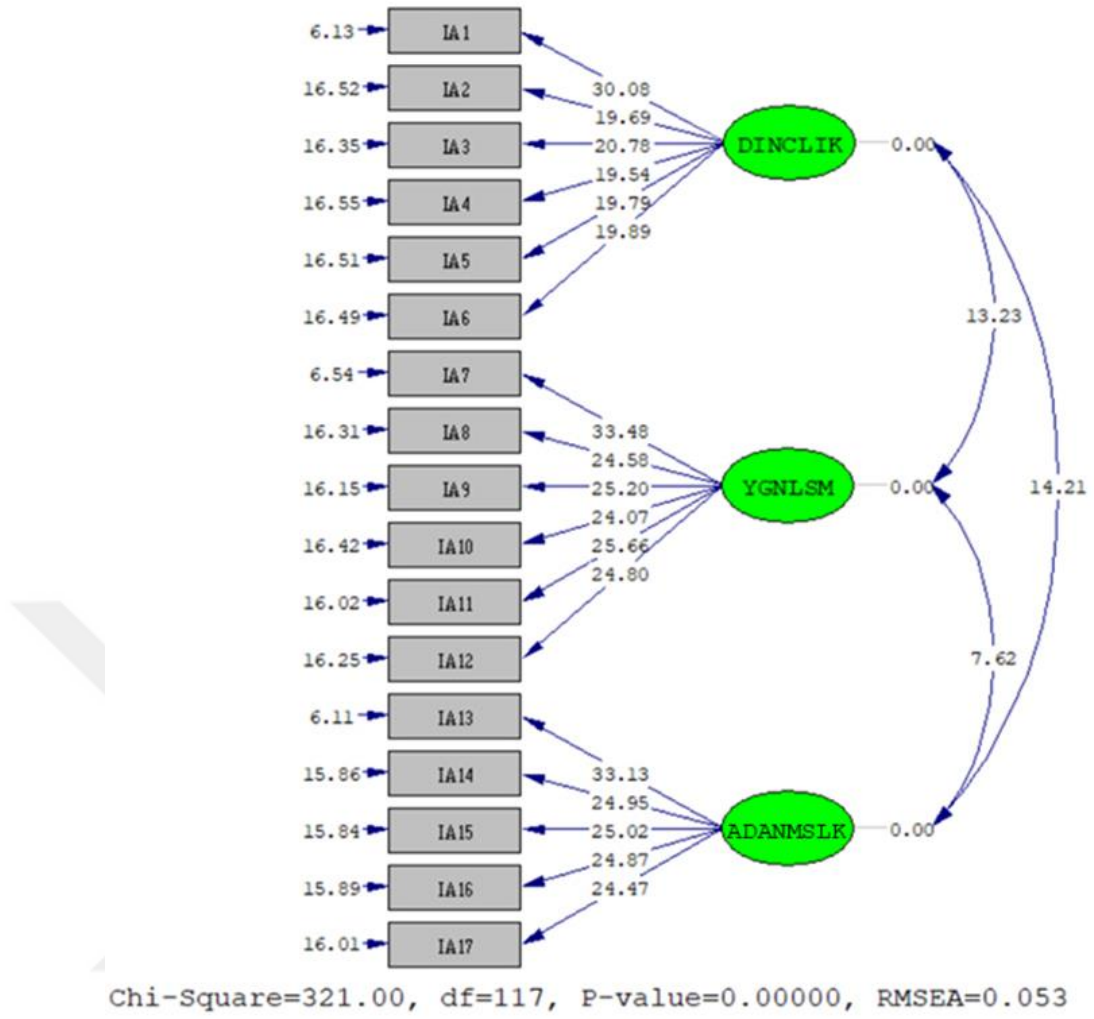
Ölçeğin açıklanan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin DFA'sına ait path diyagramı Şekil 4.7.'de sunulmuştur.



Chi-Square=321.00, df=117, P-value=0.00000, RMSEA=0.053

Şekil 4.7. İş Adanmışlık Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı

Şekil 4.7. incelendiğinde işe adanmışlık ölçme aracının DFA bulgularına göre, maddelere ait faktör yük değerlerinin 0,97–0,65 arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler faktör yükleri sınırları için kabul görülen değerlerdir. Maddeler ile örtük değişkenler arasındaki korelasyonların anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t > 2,58$). Path diyagramına ait t değerleri Şekil 4.8.’de verilmiştir.



Şekil 4.8. İşe Adanmışlık Ölçeği DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri

Path diyagramları incelendiğinde maddeler arasında modifikasyon yapılmasına gerek duyulmamıştır. Ölçekteki tüm maddelere ait t değerinin 2.58'den büyük olduğu bu nedenle tüm maddelere ait faktör yüklerinin ölçek boyutları üzerindeki etkilerinin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. DFA sonucu ulaşılan uyum indekslerine ait sonuçlar Tablo 4.6.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.6. İşe Adanmışlık Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

X ² /df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
2,743	0,000	0,053	0,99	0,95	0,93	0,99	0,99	0,020	0,018

DFA sonucu elde edilen uyum kriterleri değerleri incelendiğinde X² değerinin df değerine olan oranının 2,743 ile mükemmel uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise

0,053 ile mükemmel uyum düzeyinde olduğu, diğer uyum değerlerinin de mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerleri içerisine yer aldığı belirlenmiştir.

4.8.4. Öz liderlik ölçeğinin geçerlilik güvenirliğine ilişkin bulgular

Öz liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenirliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.7.'de verilmiştir.

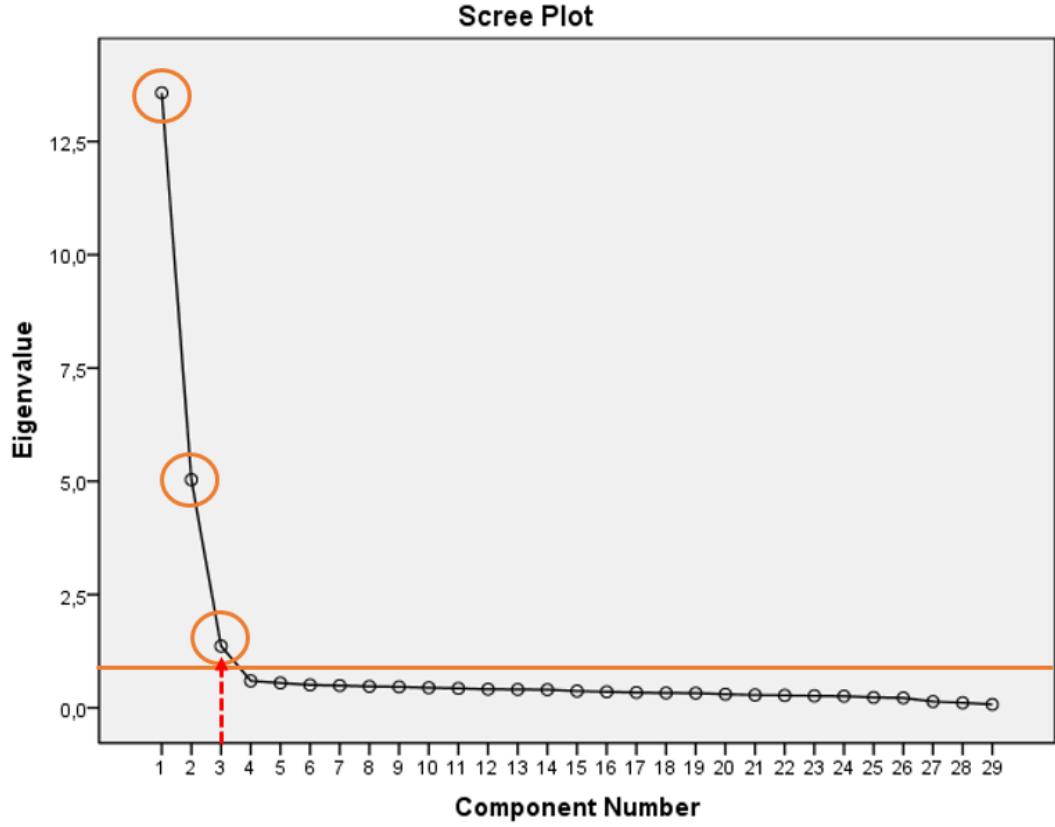
Tablo 4.7. Öz Liderlik Ölçeğine Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktörler			Madde- Ölçek İlişkisi
	1	2	3	
19. [Neyi başarmam gerektiğini hatırlamak için notlar kullanırım.]	0,789			0,706
20. [Yapmam gereken işlere odaklanmamı sağlayacak, somut hatırlatıcılar kullanırım (notlar, listeler, vb.).]	0,796			0,702
21. [Başarısız olduğum zamanlarda, kendimi yetersiz bulma eğilimindeyimdir.]	0,806			0,724
16. [Bir iş üzerinde çalışırken ne kadar iyi olduğumun genellikle farkındayım.]	0,810			0,727
22. [Başarısız olduğum durumlarda kendime çok kızarım.]	0,812			0,698
27. [Bir görevi iyi bir şekilde yerine getirdiğim zaman, kendimi ödüllendirmek hoşuma gider.]	0,816			0,697
24. [Bir işi başaramadığım zaman, kendimle ilgili memnuniyetsizliğimi açık olarak ifade ederim.]	0,820			0,680
23. [Bir işte yeterince başarılı olmadığım zamanlarda kendimi suçlu hissederim.]	0,822			0,695
25. [Bir görevi başardığımda, özellikle zevk aldığım bir şeyleri yaparak kendimi ödüllendiririm.]	0,826			0,705
26. [İyi şeyler başardığım zaman, kendimi güzel bir akşam yemeği, sinema, alışveriş vb. özel bir şey ile ödüllendiririm.]	0,830			0,670
18. [Üzerinde çalıştığım projelerde kendi gelişimimi takip ederim.]	0,837			0,702
17. [İşimi ne kadar iyi yaptığıma dikkat ederim.]	0,847			0,738
15. [İşimde ne kadar başarılı olduğumu anlamak için kendimi gözlemlerim.]	0,918			0,786
5. [Gelecekte ulaşmak istediğim hedefleri düşünürüm.]		0,730		0,634
6. [Kişisel başarımlar için özel hedefler belirlerim.]		0,732		0,597
2. [Bir işe başlamadan önce, kendimi o işi başarıyla tamamlamış gibi hayal ederim.]		0,739		0,651
4. [Zorluklarla karşılaştığımda, bu zorlukların üstesinden gelebildiğimi gözümde canlandırırım.]		0,739		0,641
10. [Zorluklarla karşılaştığımda, o durumun üstesinden gelebilmek için kendi kendime telkinler yaparım.]		0,741		0,568
14. [Fikirlerim ve inançlarım hakkında düşünür ve değerlendirmeler yaparım.]		0,742		0,602
7. [İşlerin yapılması için kendime has yöntemlerim vardır.]		0,743		0,613
9. [Zor koşullar altında çalışırken kendi kendime konuştuğum olur (yüksek sesle veya zihnimden).]		0,745		0,549
11. [Zor bir durumla karşılaştığımda, kendi mantığıma başvurarak durumu değerlendiririm.]		0,745		0,631
13. [Biriyle bir anlaşmazlık yaşadığımda durumla ilgili olan varsayımlarımı açıkça dile getirip doğruluğunu değerlendiririm.]		0,750		0,567
8. [Karşılaştığım problemleri çözmeye çalışırken kimi zaman yüksek sesle, kimi zaman da içimden konuşarak durumu gözden geçirmeye çalışırım.]		0,754		0,629
3. [Hedeflerimi gerçekleştirmek için çaba gösteririm.]		0,755		0,610

12. [Problem yaşadığım durumlarla ilgili inandığım şeylerin ne kadar doğru olduğunu zihnimde değerlendirmeye çalışırım.]	0,780	0,606
1. [Önemli işlerde, başarıyı üst düzeyde sergileyebilmek için hayal gücümü kullanırım.]	0,919	0,799
28. [Çevremde heyecanımı ve tutkumu diri tutan, bana pozitif enerji veren insan ve nesneler bulundurmaya çalışırım.]	0,884	0,497
29. [Bir işi yapmadan önce, o işi başarıyla yaptığımı kafamda tasarlarım.]	0,891	0,479
Güvenirlilik	0,968	0,852 0,921 0,958
Açıklanan Varyans (%)	32,489	30,226 6,160 68,875
Özdeğer	9,422	8,765 1,786
KMO: 0,972; Bartlett's Test of Sphericity = $X^2(406)=15688,536$ p=0.000		

Tablo 4.7.'de görüldüğü gibi ölçekteki maddelerin diğer maddeler ile olan ilişki değerinin 0,30 değerinin altında olmadığından ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığına karar verilmiştir. Ölçeğin güvenirlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (C.Alpha = 0,958). Tablo 4.7.'de KMO değerinin 0,60 değerinden fazla ve Barlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$). Yirmi dokuz maddelik ölçeğin, faktör analizi sonucunda 3 faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam açıkladığı varyans değerinin %68,875 olduğu görülmektedir. Ölçeğin tek faktörden fazla olmasından dolayı “varimax” dik döndürme işlemi yapılmıştır.

Tablo 4.7.'ye göre, faktör 1, faktör 2 ve faktör 3 altında toplanan maddeler/ifadeler incelendiğinde faktörlere sırası ile “**Davranış Odaklı**”, “**Yapıcı Düşünme**” ve “**Doğal Ödül**” adı verilmiştir. Faktörlere ait güvenirlik düzeyleri incelendiğinde davranış alt boyuta ait güvenirlik katsayısı ($\alpha= 0.968$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup bu faktör tek başına ölçeğin %32,489’unu açıklamaktadır. Yapıcı düşünme boyutu altındaki maddeler incelendiğinde bu alt boyuta ait güvenirlik analizi ($\alpha= 0.852$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup bu faktör tek başına ölçeğin %30,226’sını açıklamaktadır. Doğal ödül alt boyutu altındaki maddeler incelendiğinde bu alt boyuta ait güvenirlik analizi ($\alpha=0.921$) sonucunun oldukça yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup bu faktör tek başına ölçeğin %6,160’ını açıklamaktadır. Öz liderlik ölçeğine ait yamaç grafiği Şekil 4.9.’da verilmiştir.

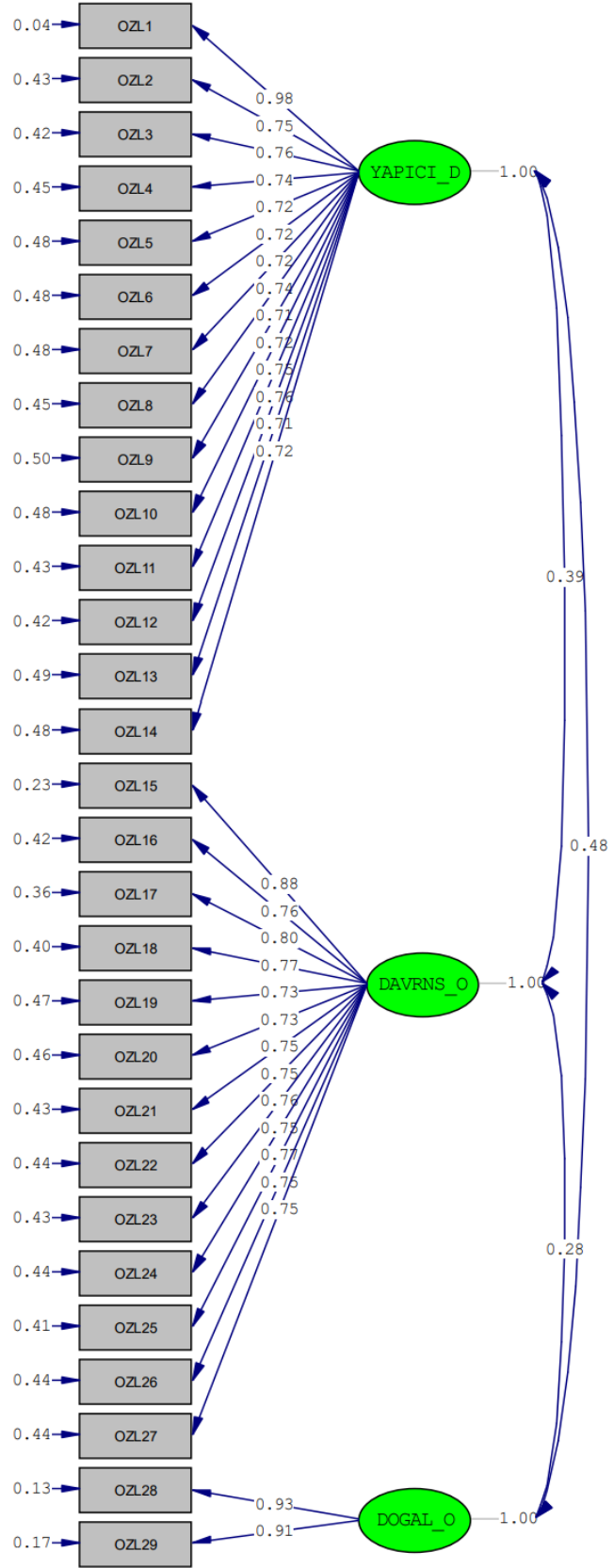


Şekil 4.9. Öz Liderlik Ölçeğine Ait Yamaç Grafiği

Öz liderlik ölçeğine ait yamaç grafiği incelendiğinde ölçeğin gözlem değerinin 1'in altına indiği andaki kırılmanın 3. Faktörden sonra olduğu görülmektedir. Üçüncü faktörden sonra boyutların durağanlaştığı görülmektedir. Bu sonuç ölçeğin üç faktörlü bir yapısının en iyi yapı olduğunu göstermektedir.

4.8.4.1. Öz liderlik ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

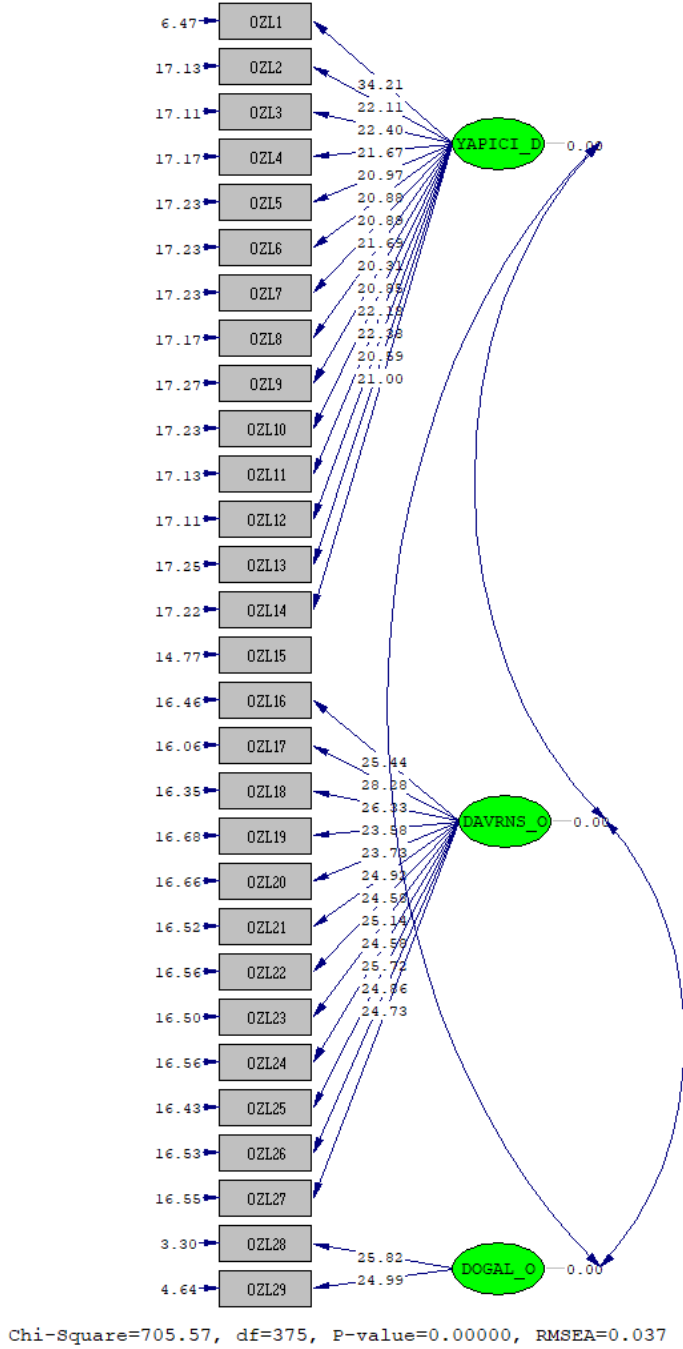
Ölçeğin açıklanan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin DFA'sına ait path diyagramı Şekil 4.10.'da sunulmuştur.



Chi-Square=705.57, df=375, P-value=0.00000, RMSEA=0.037

Şekil 4.10. Öz Liderlik Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı

Şekil 4.10. incelendiğinde öz liderlik ölçme aracının DFA bulgularına göre, maddelere ait faktör yük değerlerinin 0,98–0,71 arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler faktör yükleri sınırları için kabul görülen değerlerdir. Maddeler ile örtük değişkenler arasındaki korelasyonların anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t > 2,58$). Path diyagramına ait t değerleri Şekil 4.11.’de verilmiştir.



Şekil 4.11. Öz Liderlik Ölçeği DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri

Path diyagramları incelendiğinde maddeler arasında modifikasyon yapılmasına gerek duyulmamıştır. Ölçekteki tüm maddelere ait t değerinin 2.58'den büyük olduğu bu nedenle tüm maddelere ait faktör yüklerinin ölçek boyutları üzerindeki etkilerinin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. DFA sonucu ulaşılan uyum indekslerine ait sonuçlar Tablo 4.8.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Öz Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

X ² /df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
1,881	0,000	0,037	0,99	0,95	0,94	0,99	0,99	0,038	0,028

DFA sonucu elde edilen uyum kriterleri değerleri incelendiğinde X² değerinin df değerine olan oranının 1,881 ile mükemmel uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,037 ile mükemmel uyum düzeyinde olduğu, diğer uyum değerlerinin de mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerleri içerisine yer aldığı belirlenmiştir.

Tablo 4.9. Araştırma Verilerine Ait Normallik Dağılımı Sonuçları

Ölçekler	Kolmogorov-Smirnova			Merkezi Eğilim Ölçümleri			
	İstatistik	sd	p	$\bar{x}$	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
Öz Yeterlilik	0,172	628	0,00	4,05	4,17	-0,87	0,65
Umut	0,167	628	0,00	3,54	3,83	-1,09	0,26
Psikolojik dayanıklılık	0,175	628	0,00	3,40	3,83	-0,72	-0,71
İyimserlik	0,210	628	0,00	3,59	4,00	-0,97	-0,34
Genel							
Psikolojik	0,118	628	0,00	3,64	3,83	-0,68	-0,28
Sermaye							
Dinçlik	0,146	628	0,00	3,79	4,00	-0,76	0,09
Yoğunlaşma	0,169	628	0,00	3,47	3,83	-0,60	-0,98
Adanmışlık	0,170	628	0,00	3,53	4,00	-0,64	-0,80
Genel İşe							
Adanmışlık	0,099	628	0,00	3,60	3,74	-0,59	-0,33
Yapıcı							
Düşünme	0,076	628	0,00	3,57	3,64	-0,51	-0,08
Davranış odaklı	0,175	628	0,00	3,38	3,54	-0,40	-1,30
Doğal Ödül	0,184	628	0,00	3,44	4,00	-0,53	-0,87
Genel Öz							
Liderlik	0,071	628	0,00	3,47	3,57	-0,39	-0,54

Verilerin dağılımını incelerken merkezi eğilim ölçüleri baz alınmıştır. Merkezi eğilim ölçülerinden ortalama değeri ile medyan değerinin yakınlığı ve basıklık ile

çarpıklık değerlerinin ± 2 değerleri arasında olması verilerin dağılımının normal dağılımdan geldiğini göstermektedir. (George ve Mallery 2010).

Tablo 4.10. Öğretim Elemanlarının Araştırma Değişkenlerine Katılım Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular

Ölçek/Boyut	$\bar{x}$	s.s
Öz Yeterlilik	4,05	0,52
Umut	3,54	1,04
Psikolojik dayanıklılık	3,40	1,12
İyimserlik	3,59	1,01
Genel Psikolojik Sermaye	3,64	0,64
Dinçlik	3,79	0,82
Yoğunlaşma	3,47	1,14
Adanmışlık	3,53	1,12
Genel İşe Adanmışlık	3,60	0,79
Yapıcı Düşünme	3,57	0,76
Davranış odaklı	3,38	1,05
Doğal Ödül	3,44	1,27
Genel Öz Liderlik	3,47	0,75

Tablo 4.10. incelendiğinde, araştırmaya dâhil olan akademik personelin psikolojik sermaye düzeylerinin 3,64 ortalama ile yüksek düzeyde olduğu belirlenirken en yüksek düzeye sahip alt boyutun 4,05 ortalama ile öz yeterlilik olduğu görülmektedir. Akademik personelin işe adanmışlık düzeylerinin 3,60 ortalama ile yüksek düzeyde olduğu tespit edilirken en yüksek düzeye sahip alt boyutun 3,79 ortalama ile dinçlik olduğu görülmektedir. Akademik personelin öz liderlik düzeylerinin ise, 3,47 ortalama ile yüksek düzeyde olduğu belirlenirken en yüksek düzeye sahip alt boyutun 3,57 ortalama ile yapıcı düşünme olduğu görülmektedir.

Tablo 4.11. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

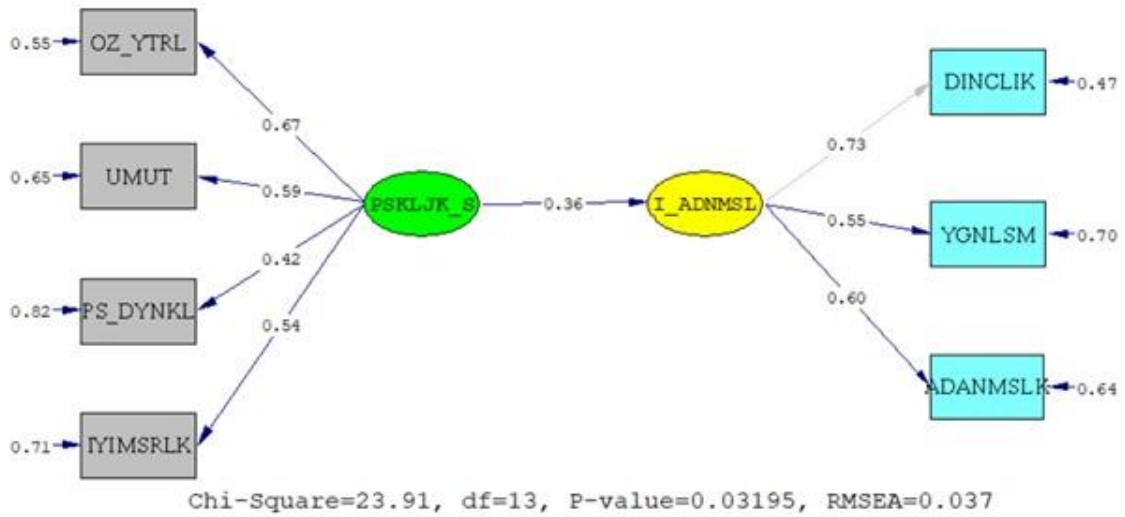
Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
Öz Yeterlilik(1)	1	,383**	,307**	,335**	,626**	,213**	,134**	,193**	,228**	,175**	,141**	,095*	,186**
Umut(2)		1	,216**	,366**	,725**	,095*	,113**	,167**	,163**	,174**	0,018	,116**	,111**
Psikolojik dayanıklılık(3)			1	,222**	,677**	,126**	0,05	,085*	,108**	,098*	0,015	-0,045	0,052
İyimserlik(4)				1	,710**	,127**	0,03	0,077	,094*	,212**	0,072	,113**	,162**
Genel Psikolojik Sermaye(5)					1	,187**	,107**	,175**	,197**	,233**	0,071	,092*	,170**
Dinçlik(6)						1	,407**	,430**	,756**	,485**	,158**	,166**	,357**
Yoğunlaşma(7)							1	,328**	,800**	,155**	-0,001	0,039	,080*
Adanmışlık(8)								1	,745**	,243**	,085*	,135**	,189**
Genel İşe Adanmışlık(9)									1	,360**	,093*	,137**	,251**
Yapıcı Düşünme(10)										1	,406**	,424**	,797**
Davranış odaklı(11)											1	,315**	,867**

Tablo 4.11. incelendiğinde araştırmaya dâhil olan akademik personelin psikolojik sermaye düzeyleri ile işe adanmışlıkları arasında pozitif yönü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=0.197$; $p<0.01$). Akademik personelin psikolojik sermaye düzeyleri ile öz liderlik arasında pozitif yönü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=0.170$; $p<0.01$). Akademik personelin işe adanmışlık düzeyleri ile öz liderlik arasında pozitif yönü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=0.251$; $p<0.01$).

4.8.5. Hipotez testleri

4.8.5.1. Araştırmanın birinci hipotezine ait bulgular

Araştırmanın birinci hipotezi olan psikolojik sermayenin işe adanmışlık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olup olmadığının belirlendiği modele ait yapısal eşitlik modeli (YEM) analizi yol diyagramı Şekil 4.12.'de, analiz sonuçlarına ait istatistik değerleri tablo 4.12.'de verilmiştir.



PSKLJK_S= Psikolojik Sermaye, CALSN_AD= Çalışan Adanmışlığı

Şekil 4.12. Psikolojik Sermayenin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Ait Path Diyagramı

Akademisyenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin işe adanmışlıkları üzerindeki etkisine ait model sonucu Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12. Psikolojik Sermayenin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları

Hipotezler	Yollar	Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri	t değerleri	Sonuç
H ₁ : Psikolojik sermayenin işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. **p<0.01	(PSKLJK_S)→(I_ADNMSL)	0,36	5,89**	Doğrulandı

Tablo 4.12. incelendiğinde; Araştırmanın birinci hipotezi olan psikolojik sermayenin işe adanmışlık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=5,89>2.58$). Bu sonuç, akademisyenlerin psikolojik sermaye düzeylerinde bir birimlik artış olduğunda işe adanmışlık düzeylerinde de 0,36'lık bir artışa neden olacağını ifade etmektedir.

Araştırma modelini değerlendirmek için Tablo 4.13.'deki istatistiklere göre, X^2/sd , RMSEA ve diğer uyum ölçütlerinin kabul edilebilir limitleri içinde olduğundan kurulan model geçerli bir modeldir.

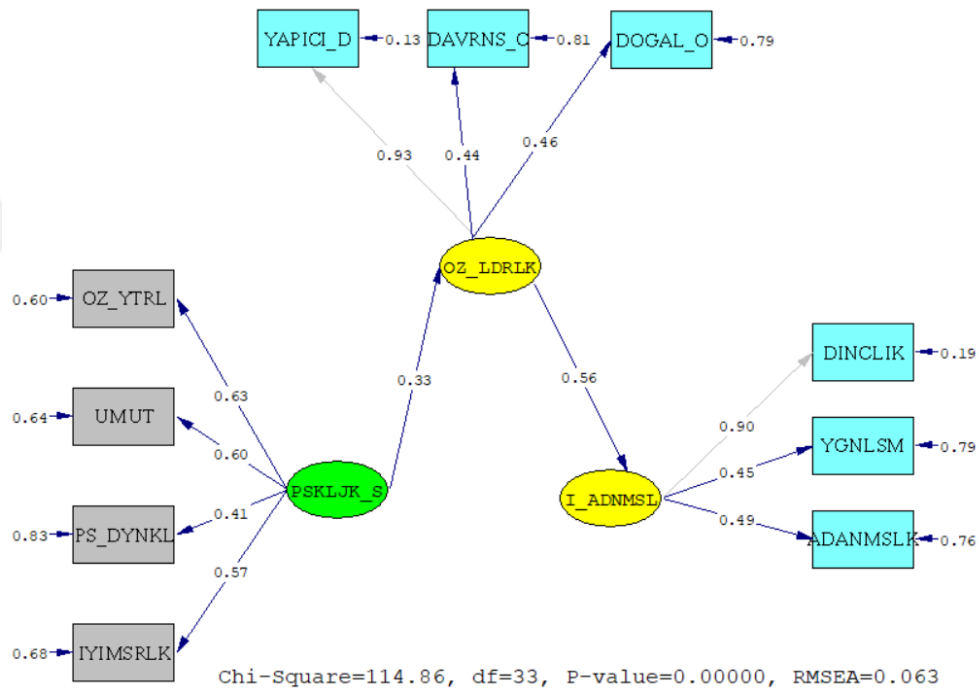
Tablo 4.13. Psikolojik Sermayenin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Ait Uyum İyiliği Değerleri

X^2/df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
1,839	0,000	0,037	0,99	0,98	0,97	0,97	0,97	0,028	0,026

Bir modelin bütün olarak kabul edilebilir olması için raporlanan uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olması gerekmektedir. Kurulan model sonucu elde edilen uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum sınırları içerisine düştüğü görülmektedir. X^2/df değerinin 1,839 ile mükemmel uyum aralığına, RMSEA değerinin 0,037 ile mükemmel uyum aralığına, diğer uyum kriterlerinin de mükemmel uyum aralığına düştüğü belirlenmiştir. Bu sonuç kurulan modeldeki etki kat sayısının yorumlanmasına olanak sağlamaktadır.

4.8.5.2. Araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezlerine ait bulgular

Araştırmanın ikinci hipotezi olan psikolojik sermayenin öz liderlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olup olmadığının ve üçüncü hipotezi olan öz liderliğin işe adanmışlık üzerindeki pozitif etkisinin olup olmadığının belirlendiği modele ait YEM analizi yol diyagramı Şekil 4.13.'de, analiz sonuçlarına ait istatistik değerleri Tablo 4.14.'de verilmiştir.



OZ_YTRL= Öz Yeterlilik, **UMUT**= Umut, **PS_DYNKLK**= Psikolojik Dayanaklık Boyutu, **IYIMSRLK** = İyimserlik, **YAPICI_D**=, Yapıcı Düşünme, **DAVRNS_O**=Davranış Odaklı, **DOGAL_O**= Doğal Ödül, **DINCILIK**= Dinçlik, **YGNLSM**= Yoğunlaşma, **ADANMSLK**= Adanmışlık, **PSKLJK_S**= Psikolojik Sermaye, **I_ADNMSL**= İşe Adanmışlık, **OZ_LDRLK**= Öz Liderlik

Şekil 4.13. Araştırmanın İkinci ve Üçüncü Hipotezlerine Ait Path Diyagramı

Araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezlerinin test edildiği yapısal eşitlik model sonucu Tablo 4.14.'de verilmiştir.

Tablo 4.14. Psikolojik Sermaye Boyutlarının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları

Hipotezler	Yollar	Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri	t değerleri	Sonuç
H₂: Pozitif psikolojik sermayenin öz liderlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	(PSKLJK_S)→(OZ_LDRLK)	0,33	6,44**	Doğrulandı
H₃: Öz liderliğin işe adanmışlık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	(OZ_LDRLK)→(I_ADNMSL)	0,56	9,46**	Doğrulandı
**p<0.01				

Tablo 4.14. incelendiğinde; Araştırmanın H2 hipotezi olan pozitif psikolojik sermayenin öz liderlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=6,44>2.58$). Bu sonuç, akademisyenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinde bir birimlik bir artış olduğunda öz liderlik düzeylerinde de 0,33'lük bir artışa neden olacağını ifade etmektedir.

Araştırmanın H3 hipotezi olan öz liderliğin işe adanmışlık üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=9,46>2.58$). Bu sonuç, akademisyenlerin öz liderlik düzeylerine bir birimlik bir artış olduğunda işe adanmışlık düzeylerinde de 0,56'lık bir artışa neden olacağını ifade etmektedir.

Araştırma modelini değerlendirmek için Tablo 4.15.'deki istatistiklere göre, X^2/sd , RMSEA ve diğer uyum ölçütlerinin kabul edilebilir limitleri içinde olduğundan kurulan model geçerli bir modeldir.

Tablo 4.15. Araştırmanın İkinci ve Üçüncü Hipotezlerin Test Edildiği Modele Ait Uyum İyiliği Değerleri

X^2/df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
3,481	0,000	0,063	0,97	0,96	0,94	0,97	0,97	0,055	0,052

Araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezleri için kurulan model sonucu elde edilen uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum indeksleri içerisine düştüğü görülmektedir. X^2/df değerinin 3,481 ile kabul edilebilir uyum aralığına, RMSEA değerinin 0,063 ile yine kabul edilebilir aralığına, diğer uyum kriterlerinin de kabul edilebilir ve mükemmel uyum aralığına düştüğü belirlenmiştir. Bu sonuç kurulan modeldeki etki kat sayılarının yorumlanmasına olanak sağlamaktadır.

4.8.5.3. Aracılık etkisine ilişkin bulgular

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan pozitif psikolojik sermayenin işe adanmışlık üzerinde etkisinde öz liderliğin aracılık rolünü belirlediğimiz modele ait YEM analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

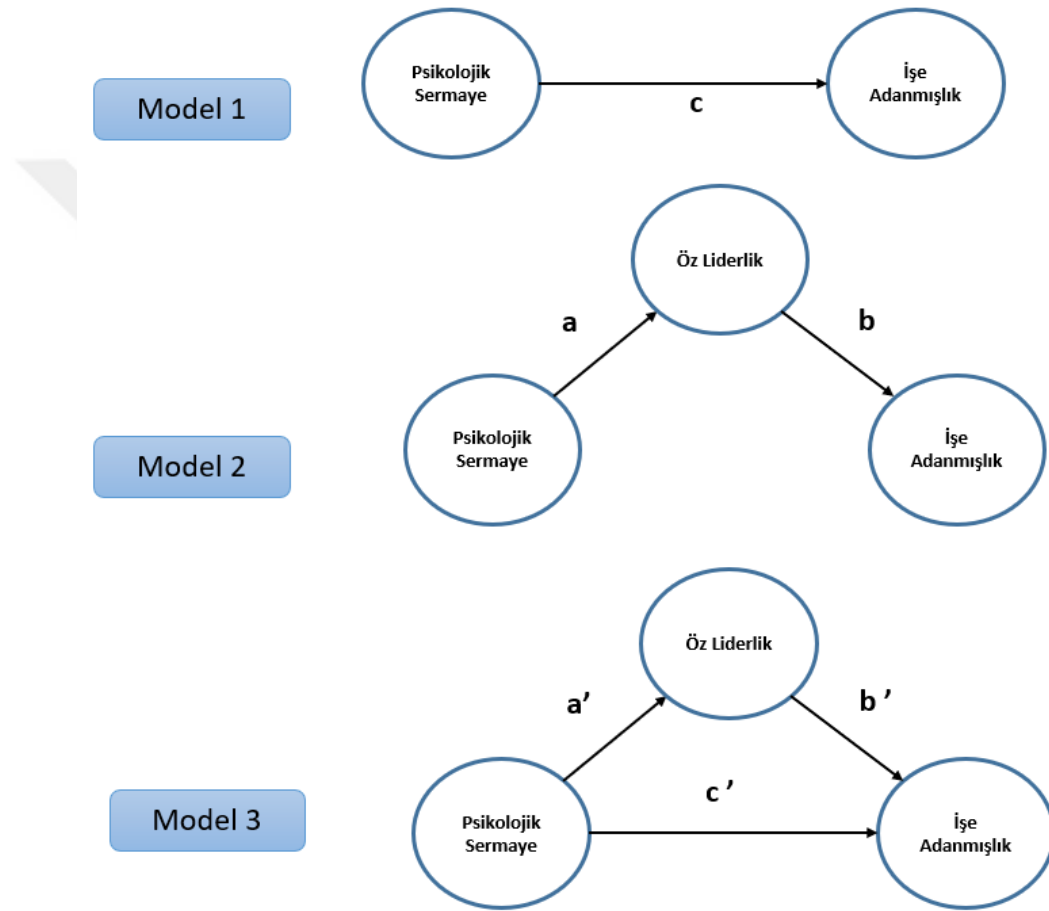
Yapısal modellerde bir değişkenin aracılık rolü farklı yöntemlerle test edilebilir. Bu çalışmada her 3 yöntemde kullanılmıştır. Yöntemlerden en yaygın olanı Baron ve Kenny'nin kullandığı yöntemdir, Baron ve Kenny'e göre bir değişkenin aracılık rolü 3 aşamalı modelleme ile belirlenebilir. Birinci modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelenmesi (modeldeki c yolu), ikinci modelde bağımsız değişkenin aracı, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelendiği model (modeldeki a ve b yolu) ve üçüncü olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelendiği modelde aracı değişkeninde eklendiği modeldir. Baron ve Kenny'e göre birinci modeldeki c yolunun anlamlı olması, ikinci modeldeki a ve b yolunun anlamlı olması sonucu aracılık etkisine bakılabilir ve eğer aracılık etkisinin incelendiği üçüncü modelde c' yolunun beta değeri birinci modeldeki c değerine göre azalmış ise ve anlamlılığını yitirmemişse o zaman kısmi aracı eğer anlamlılığını yitirmiş ise tam aracılıktan bahsedilebilir. Baron ve Kenny'e göre yollar Şekil 4.14.'de verilmiştir.

Kullanılan diğer yöntem ise Zhao ve arkadaşlarının yöntemidir. Temel olarak Zhao ve arkadaşları baron ve Kenny'e göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin olduğu yol katsayısını reddederler. Zhao vd. (2010), Baron ve Kenny (1986) tarafından öne sürülen aracılık etkisi sınıflandırmasının (tam, kısmi ve arabuluculuk yok) yanıltıcı araştırmaca sonuçları ortaya çıkardığını ileri sürmüşlerdir. Çalışmalarında, aracılık etkisi ile ilgili üç yaklaşım (tamamlayıcı aracılık etkisi, rekabetçi aracılık etkisi ve yalnızca dolaylı aracılık etkisi) ve aracılık etkisi olmaması durumu ile ilgili ise iki yaklaşım (doğrudan aracılık dışı etki ve etkisiz aracılık dışı etki) önermişlerdir. Eğer dolaylı etki anlamlı ise (modeldeki a ve b yolu), direkt etkiye bakılır ve eğer direkt etki anlamlıysa (modeldeki c' yolu) bu durumda a,b ve c' yollarının çarpımı

pozitif mi negatif mi olduğuna bakılır. Eğer bu yollar pozitif ise kısmi bütünleyici aracılık vardır eğer bu yollar negatif ise kısmi rekabetçi aracılıktan söz edilir.

Ayrıca aracılık etkisinin tespitinde VAF (Variance-Accounted-For) değeri de incelenebilir (Hadi vd. 2016). VAF değeri 0.20'nin altındaysa aracılık etkisi yok, 0.20-0.80 arasındaysa kısmi aracılık var ve 0.80'in üzerindeyse tam aracılıktan söz edilebilir.

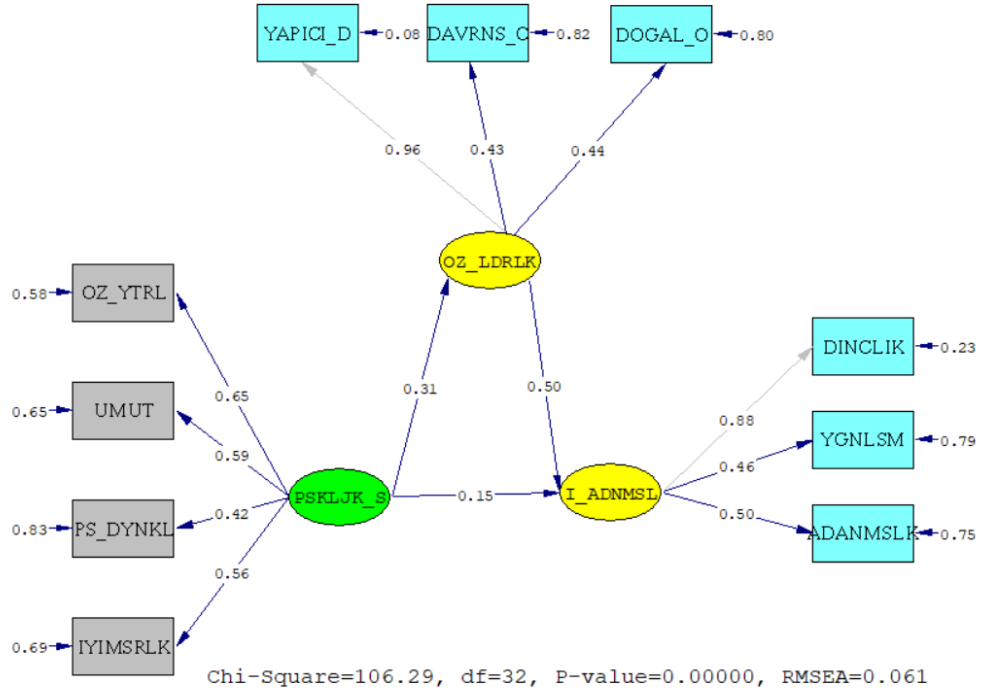
Araştırma amacına uygun kurulan modellere için çizilen yollar Şekil 4.14.'de verilmiştir.



Şekil 4.14. Araştırmanın Aracı Rolünün Belirlenmesi İçin Kurulan Model

Şekil 4.14. incelendiğinde aracılık modelinin incelenmesi için gerekli olan yollara ait model sonuçlarından model 1 ve model iki yukarıda verilmiştir.

Aracılık olup olmadığına karar verilecek olan son modele (Model 3'e) ait sonuçlar aşağıda verilmiştir.



Şekil 4.15. Pozitif Psikolojik Sermayenin İşe Adanmışlık Üzerinde Etkisinde Öz Liderliğin Aracı Rolüne Ait Path Diyagramı

Aracılık modeline ait yol katsayıları Tablo 4.16.'da verilmiştir.

Tablo 4.16. Araştırmanın Aracılık Hipotezine Ait Etki Katsayıları

Yol	Etki Katsayıları		
	Standarize β	T	p
PSKLJK_S → OZ_LDRLK	0.31	6,22**	0.000
OZ_LDRLK → I_ADNMSL	0.50	7.70**	0.000
PSKLJK_S → I_ADNMSL	0.15	2.87**	0.000

**p<0.01

Şekil 4.15. ve Tablo 4.16. incelendiğinde aracılık rolünün incelenmesi için psikolojik sermayenin öz liderlik üzerindeki etki yolunun 0.31'lik etkisi olduğu ve %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu ve öz liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etki yolunun 0.50 olduğu ve etkisinin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Baron ve Kenny'e göre aracılıktan bahsedebilmek için aracı değişkenin olmadığı bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin verildiği ilk modele bakılması gerektiğinden, Şekil 4.12.'de verilen model 1'in sonucunda psikolojik sermayenin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin 0.36 ($t=5.89>2.58$) olduğu belirlenmiştir. Aracı

değişkenin modele dahil olması sonucunda şekil 4.15.'deki model incelendiğinde psikolojik sermayenin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin 0.15 ($t=2.87>2.58$) olduğu belirlenmiştir. Normalde psikolojik sermayenin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin 0.36 iken aracı değişken modele dahil edildiğinde bu etkinin anlamlılığını devam ettirdiği ama 0.15'e düştüğü belirlendiği için kısmi aracılıktan söz edilir.

Zhao ve arkadaşlarının yöntemine göre incelendiğinde, Şekil 4.15.'de tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir. Şekil 4.15.'de c yolunun anlamlı olması sonucu a,b ve c yollarındaki kat sayıların çarpımına bakıldığında bu çarpımların ($0.31*0.50*0.15=0.023$) pozitif olduğu belirlenmiştir. Bu çarpımların pozitif olması kısmi bütünleyici aracılık olduğu anlamına gelmektedir.

Ayrıca aracılık etkisinin tespitinde VAF (Variance-Accounted-For) değeri incelendiğinde, VAF değerinin hesaplanması için Şekil 4.15.'deki model 3'teki $a*b'/a*b'+c$ formülü kullanılmalıdır. Bu formülde değerler yerine yazıldığında $0,31*0,50/ (0,31*0,50)+0,36 = 0,30$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.20-0.80 arasında olduğu için VAF değerine göre de kısmi aracılıktan bahsedilebilir. Tüm bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın dördüncü hipotezinin kısmi aracılık olarak kabul edildiğini göstermektedir.

Kurulan aracılık etki yapısal modeline ilişkin Ki-kare değeri $\chi^2=106.29$, $sd = 32$, $p = .000$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 3,322$) 5 değerinin altında olması kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde RMSEA = .061, RMR = .051, SRMR = .045, GFI = .97, AGFI = .94 ve CFI = .99, NFI= .99 ve NNFI= .99 değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelinin kabul edilebilir ve mükemmel uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

4.8.6. Demografik özellikler ile araştırmada ele alınan kavramlara ilişkin farklılık testleri

Araştırma kapsamında incelenen hususlardan bir diğeri de, akademik personellerin sahip oldukları demografik özelliklerin, psikolojik sermaye, öz liderlik ve işe adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığıdır. Bu bağlamda yapılan istatistiki analizlerden elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.17. Akademisyenlerin Cinsiyetlerine Göre Psikolojik Sermaye, İşe Adanmışlık ve Öz Liderlik Düzeylerine Ait T-Testi Sonucu

Ölçümler	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s.s	t	Sd	P
----------	----------	---	-----------	-----	---	----	---

Psikolojik Sermaye	Kadın	317	3,62	,67	-,811	626	,418
	Erkek	311	3,66	,60			
İşe Adanmışlık	Kadın	317	3,61	,78	,342	626	,732
	Erkek	311	3,59	,80			
Öz Liderlik	Kadın	317	3,50	,74	,907	626	,365
	Erkek	311	3,44	,75			

Akademisyenlerin psikolojik sermaye, işe adanmışlık ve öz liderlik düzeyleri ile cinsiyet grupları arasındaki farkın anlamlılığının incelenmesi için yapılan t-testi sonuçlarına göre, ölçeklerden elde edilen puan ile cinsiyet grupları arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 4.18. Akademisyenlerin Medeni Durumlarına Göre Psikolojik Sermaye, İşe Adanmışlık ve Öz Liderlik Düzeylerine Ait T-Testi Sonucu

Ölçümler	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s.s	t	Sd	P
Psikolojik Sermaye	Evli	367	3,63	,65	-,768	626	,443
	Bekâr	261	3,67	,63			
İşe Adanmışlık	Evli	367	3,60	,80	,047	626	,963
	Bekâr	261	3,60	,77			
Öz Liderlik	Evli	367	3,43	,77	-1,832	626	,067
	Bekâr	261	3,54	,72			

Akademisyenlerin psikolojik sermaye, işe adanmışlık ve öz liderlik düzeyleri ile medeni durum grupları arasındaki farkın anlamlılığının incelenmesi için yapılan t-testi sonuçlarına göre, ölçeklerden elde edilen puan ile medeni durum grupları arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 4.19. Akademisyenlerin Çalıştıkları Kurum Türüne Göre Psikolojik Sermaye, İşe Adanmışlık ve Öz Liderlik Düzeylerine Ait T-Testi Sonucu

Ölçümler	Çalışılan Kurum	n	$\bar{x}$	s.s	T	sd	p
Psikolojik Sermaye	Devlet	353	3,86	,51	10,452	626	0,000**
	Vakıf	275	3,36	,68			
İşe Adanmışlık	Devlet	353	3,84	,65	9,081	626	0,000**
	Vakıf	275	3,30	,85			
Öz Liderlik	Devlet	353	3,61	,68	5,161	626	0,000**
	Vakıf	275	3,31	,80			
**p<0.01							

Akademisyenlerin psikolojik sermaye, işe adanmışlık ve öz liderlik düzeyleri ile çalıştıkları kurum türüne göre farkın anlamlılığının incelenmesi için yapılan t-testi sonuçlarına göre, akademisyenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin çalıştıkları kurum

türüne ile farkının anlamlı olduğu bulunmuştur ($t=10.452$; $p<0.01$). Devlet kurumunda çalışan akademisyenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin ($\bar{x}=3,86$) vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerden ($\bar{x}=3,36$) daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerinin çalıştıkları kurum türüne ile farkının anlamlı olduğu bulunmuştur ($t=9.081$; $p<0.01$). Devlet kurumunda çalışan akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerinin ($\bar{x}=3,84$) vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerden ($\bar{x}=3,30$) daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Akademisyenlerin öz liderlik düzeylerinin çalıştıkları kurum türüne ile farkının anlamlı olduğu bulunmuştur ($t=5.161$; $p<0.01$). Devlet kurumunda çalışan akademisyenlerin öz liderlik düzeylerinin ($\bar{x}=3,61$) vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerden ($\bar{x}=3,31$) daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.20. Akademisyenlerin Eğitim Durumlarına Göre Psikolojik Sermaye, İşe Adanmışlık ve Öz Liderlik Düzeylerine Ait T-Testi Sonucu

Ölçümler	Eğitim Durumu	N	$\bar{x}$	s.s	T	sd	p
Psikolojik Sermaye	Y.Lİsans	139	3,56	,62	-1,794	626	,073
	Doktora	489	3,67	,64			
İşe Adanmışlık	Y.Lİsans	139	3,29	,78	-5,374	626	,000**
	Doktora	489	3,69	,77			
Öz Liderlik	Y.Lİsans	139	3,33	,82	-2,543	626	,011*
	Doktora	489	3,51	,72			
**p<0.01; *p<0.05							

Akademisyenlerin psikolojik sermaye, işe adanmışlık ve öz liderlik düzeyleri ile eğitim durumlarına göre farkın anlamlılığının incelenmesi için yapılan t-testi sonuçlarına göre, akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerinin eğitim durumları ile farkının anlamlı olduğu bulunmuştur ($t=-5,374$; $p<0.01$). Doktora mezunu akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerinin ($\bar{x}=3,69$) Yüksek lisans mezunu akademisyenlerden ($\bar{x}=3,29$) daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Akademisyenlerin öz liderlik düzeylerinin eğitim durumları ile farkının anlamlı olduğu bulunmuştur ($t=-2,543$; $p<0.05$). Doktora mezunu akademisyenlerin öz liderlik düzeylerinin ($\bar{x}=3,51$) Yüksek lisans mezunu akademisyenlerden ($\bar{x}=3,33$) daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Akademisyenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin eğitim durumları ile farkının anlamlı olmadığı bulunmuştur ($t=-1,794$; $p>0.05$).

Tablo 4.21. Akademisyenlerin Yaş Gruplarına Göre Psikolojik Sermaye, İşe Adanmışlık ve Öz Liderlik Düzeylerine Ait Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonucu

Ölçümler	Yaş	n	$\bar{x}$	s.s	F	P	Scheffe
Psikolojik Sermaye	20-24	58	3,40	,61	2,527	,040*	1-5
	25-34	221	3,67	,65			
	35-44	164	3,65	,67			
	45-54	140	3,67	,61			
	55 ve üzeri	45	3,73	,55			
İşe Adanmışlık	20-24	58	2,95	,52	19,619	,000**	1-5
	25-34	221	3,54	,80			
	35-44	164	3,60	,78			
	45-54	140	3,80	,75			
	55 ve üzeri	45	4,12	,47			
Öz Liderlik	20-24	58	3,18	,79	2,410	,048*	1-2
	25-34	221	3,51	,74			1-3
	35-44	164	3,52	,77			1-4
	45-54	140	3,50	,72			1-5
	55 ve üzeri	45	3,49	,70			

**p<0.01; p<0.05

Akademisyenlerin psikolojik sermaye, işe adanmışlık ve öz liderlik düzeyleri ile yaş grupları arasındaki farkın anlamlılığının incelenmesi için yapılan tek yönlü ANOVA testi sonuçlarına göre, akademisyenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yaş grupları ile farkının anlamlı olduğu bulunmuştur ($F=2,527$; $p<0.05$). 55 yaş veya üzerinde olan akademisyenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin ($\bar{x}=3,73$) 20-24 yaş arasındaki akademisyenlerden ($\bar{x}=3,40$) daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerinin yaş grupları ile farkının anlamlı olduğu bulunmuştur ($F=19,619$; $p<0.01$). 55 yaş veya üzerinde olan akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerinin ($\bar{x}=4,12$) 20-24 yaş arasındaki akademisyenlerden ($\bar{x}=2,95$) daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Akademisyenlerin öz liderlik düzeylerinin yaş grupları ile farkının anlamlı olduğu bulunmuştur ($F=2,410$; $p<0.05$). 20-24 yaşa arasındaki akademisyenlerin öz liderlik düzeylerinin ($\bar{x}=3,18$) 25-34 yaş ($\bar{x}=3,51$), 35-44 yaş ($\bar{x}=3,50$), 45,54 yaş ($\bar{x}=3,50$) ve 55 yaş veya üzerindeki ($\bar{x}=3,49$) akademisyenlerden daha **düşük** düzeyde olduğu belirlenmiştir. Gruplar arasındaki farkların kaynaklarının belirlenmesinde post-hoc test gruplarından scheffe testi yapılmıştır.

Tablo 4.22. Akademisyenlerin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Psikolojik Sermaye, İşe Adanmışlık ve Öz Liderlik Düzeylerine Ait Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonucu

Ölçümler	Çocuk Sayısı	n	$\bar{x}$	s.s	F	P	Scheffe
Psikolojik Sermaye	Çocuğum yok	347	3,63	,62	,598	,617	
	1	161	3,63	,68			
	2	74	3,74	,60			
	3 veya üzeri	46	3,62	,67			
İşe Adanmışlık	Çocuğum yok	347	3,51	,79	5,026	,002**	1-3
	1	161	3,63	,77			1-4
	2	74	3,81	,76			
	3 veya üzeri	46	3,84	,77			
Öz Liderlik	Çocuğum yok	347	3,46	,76	,183	,908	
	1	161	3,46	,77			
	2	74	3,52	,65			
	3 veya üzeri	46	3,50	,73			

**p<0.01

Akademisyenlerin psikolojik sermaye, işe adanmışlık ve öz liderlik düzeyleri ile sahip olunan çocuk sayısı arasındaki farkın anlamlılığının incelenmesi için yapılan tek yönlü ANOVA testi sonuçlarına göre, akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerinin sahip olunan çocuk sayısı ile farkının anlamlı olduğu bulunmuştur ($F=5,026$; $p<0.05$). Çocuğu olmayan akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerinin ($\bar{x}=3,51$) 2 çocuğu olan ($\bar{x}=3,81$) ve 3 veya daha fazla çocuğu olan ($\bar{x}=3,84$) akademisyenlerden daha **düşük** düzeyde olduğu belirlenmiştir. Gruplar arasındaki farkların kaynaklarının belirlenmesinde post-hoc test gruplarından scheffe testi yapılmıştır.

Akademisyenlerin psikolojik sermaye ve öz liderlik düzeylerinin ise sahip oldukları çocuk sayısına göre farkının anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Tablo 4.23. Akademisyenlerin Unvanlarına Göre Psikolojik Sermaye, İşe Adanmışlık ve Öz Liderlik Düzeylerine Ait Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonucu

Ölçümler	Unvan	n	$\bar{x}$	s.s	F	P	Scheffe
Psikolojik Sermaye	Araştırma Görevlisi	59	3,39	0,61	3,017	,018*	1-2
	Öğretim Görevlisi	114	3,70	0,61			1-3
	Dr. Öğretim Üyesi	270	3,64	0,66			1-4
	Doçent	120	3,69	0,68			1-5
	Profesör	65	3,71	0,52			
İşe Adanmışlık	Araştırma Görevlisi	59	2,95	0,52	25,281	,000**	1-5
	Öğretim Görevlisi	114	3,51	0,81			
	Dr. Öğretim Üyesi	270	3,57	0,79			
	Doçent	120	3,75	0,77			
	Profesör	65	4,22	0,29			
Öz Liderlik	Araştırma Görevlisi	59	3,20	0,79	2,705	,030*	1-5
	Öğretim Görevlisi	114	3,45	0,78			
	Dr. Öğretim Üyesi	270	3,53	0,73			
	Doçent	120	3,45	0,75			
	Profesör	65	3,56	0,70			

**p<0.01; *p<0.05

Akademisyenlerin psikolojik sermaye, işe adanmışlık ve öz liderlik düzeyleri ile unvanları arasındaki farkın anlamlılığının incelenmesi için yapılan tek yönlü ANOVA testi sonuçlarına göre, akademisyenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin unvanları ile farkının anlamlı olduğu bulunmuştur ($F=3,017$; $p<0.05$). Araştırma görevlisi olanların psikolojik sermaye düzeylerinin ($\bar{x}=3,39$) öğretim görevlileri ($\bar{x}=3,70$), Dr. Öğretim Üyeleri ($\bar{x}=3,64$), Doçent olanlara ($\bar{x}=3,69$) ve Profesör olan akademisyenlere göre ($\bar{x}=3,71$) daha **düşük** düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerinin unvanları ile farkının anlamlı olduğu bulunmuştur ($F=25,281$; $p<0.05$). Araştırma görevlisi olanların işe adanmışlık düzeylerinin ($\bar{x}=2,95$) Profesör olan akademisyenlere göre ($\bar{x}=4,22$) daha **düşük** düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Akademisyenlerin öz liderlik düzeylerinin unvanları ile farkının anlamlı olduğu bulunmuştur ($F=2,705$; $p<0.05$). Araştırma görevlisi olanların öz liderlik düzeylerinin ($\bar{x}=3,20$) Profesör olan akademisyenlere göre ($\bar{x}=3,56$) daha **düşük** düzeyde olduğu belirlenmiştir. Gruplar arasındaki farkların kaynaklarının belirlenmesinde post-hoc test gruplarından scheffe testi yapılmıştır.

Tablo 4.24. Akademisyenlerin Şu anki Unvanlarındaki Çalışma Süresine Göre Psikolojik Sermaye, İşe Adanmışlık ve Öz Liderlik Düzeylerine Ait Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonucu

Ölçümler	Unvanda Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	s.s	F	P	Scheffe
Psikolojik Sermaye	1 yıldan az	121	3,56	0,67	0,870	0,456	
	1-5 yıl	245	3,66	0,66			
	6-10 yıl	226	3,67	0,60			
	11 yıl ve üzeri	36	3,66	0,65			
İşe Adanmışlık	1 yıldan az	121	3,24	0,72	13,982	0,000*	1-4
	1-5 yıl	245	3,63	0,79			
	6-10 yıl	226	3,69	0,78			
	11 yıl ve üzeri	36	4,02	0,61			
Öz Liderlik	1 yıldan az	121	3,39	0,80	1,858	0,135	
	1-5 yıl	245	3,48	0,73			
	6-10 yıl	226	3,54	0,75			
	11 yıl ve üzeri	36	3,28	0,65			

** $p<0.01$

Akademisyenlerin psikolojik sermaye, işe adanmışlık ve öz liderlik düzeyleri ile şuan ki unvanlarındaki çalışma süresi arasındaki farkın anlamlılığının incelenmesi için yapılan tek yönlü ANOVA testi sonuçlarına göre, akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerinin unvanlarındaki çalışma süresi ile farkının anlamlı olduğu bulunmuştur ($F=13,982$; $p<0.05$). 11 yıl veya daha fazladır aynı güncel unvanlarında çalışan

akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerinin ($\bar{x}=4,02$) 1 yıldan azdır aynı unvanda çalışan akademisyenlere ($\bar{x}=3,24$) göre daha **düşük** düzeyde olduğu belirlenmiştir. Gruplar arasındaki farkların kaynaklarının belirlenmesinde post-hoc test gruplarından scheffe testi yapılmıştır.

Akademisyenlerin psikolojik sermaye ve öz liderlik düzeylerinin ise güncel unvanlarındaki çalışma süresine göre farkının anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Tablo 4.25. Akademisyenlerin Mesleki Tecrübelerine Göre Psikolojik Sermaye, İşe Adanmışlık ve Öz Liderlik Düzeylerine Ait Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonucu

Ölçümler	Mesleki Tecrübe	n	$\bar{x}$	s.s	F	P	Scheffe
Psikolojik Sermaye	0-5	71	3,43	,62	2,515	,040*	1-2
	6-10	262	3,69	,64			1-3
	11-15	171	3,63	,67			1-4
	16-20	84	3,69	,62			1-5
	21 ve üzeri	40	3,70	,52			
İşe Adanmışlık	0-5	71	3,09	,65	17,512	,000**	1-5
	6-10	262	3,55	,81			
	11-15	171	3,61	,78			
	16-20	84	3,92	,70			
	21 ve üzeri	40	4,14	,41			
Öz Liderlik	0-5	71	3,25	,83	1,983	,095	
	6-10	262	3,49	,73			
	11-15	171	3,54	,77			
	16-20	84	3,46	,69			
	21 ve üzeri	40	3,49	,72			

**p<0.01; p<0.05

Akademisyenlerin psikolojik sermaye, işe adanmışlık ve öz liderlik düzeyleri ile sektör tecrübeleri farkın anlamlılığının incelenmesi için yapılan tek yönlü ANOVA testi sonuçlarına göre, akademisyenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin sektör tecrübesi ile farkının anlamlı olduğu bulunmuştur ($F=2,515$; $p<0.05$). 0-5 yıldır sektör tecrübesi olan akademisyenlerin ($\bar{x}=3,43$) 6-10 yıl ($\bar{x}=3,70$), 11-15 yıl ($\bar{x}=3,64$), 16-20 yıl ($\bar{x}=3,69$) ve 21 yıl veya üzerinde sektör tecrübesi olan akademisyenlere göre ($\bar{x}=3,70$) psikolojik sermaye düzeylerinin daha **düşük** düzeyde olduğu belirlenmiştir. Akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerinin sektör tecrübeleri ile farkının anlamlı olduğu bulunmuştur ($F=17,512$; $p<0.01$). 0-5 yıl sektör tecrübesi olan akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerinin ($\bar{x}=3,09$) 21 yıl veya daha fazla sektör tecrübesi olan akademisyenlere göre ($\bar{x}=4,14$) daha **düşük** düzeyde olduğu belirlenmiştir. Gruplar arasındaki farkların kaynaklarının belirlenmesinde post-hoc test gruplarından scheffe testi yapılmıştır.

Akademisyenlerin öz liderlik düzeylerinin ise sektördeki çalışma süresine göre farkının anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

5. BÖLÜM: TARTIŞMA

5.1. Bulguların Özeti

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular tüm hipotezlerin açık bir şekilde desteklendiğini göstermektedir. Akademisyenler üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonunda elde edilen bulgulara göre pozitif psikolojik sermayenin işe adanmışlık üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($t=5,89>2.58$). İstatiksel olarak bakıldığında bu sonuç, akademisyenlerin psikolojik sermaye düzeylerinde bir birimlik artış olduğunda işe adanmışlık düzeylerinde de 0,36'lık bir artışa neden olacağını göstermektedir. Pozitif psikolojik sermaye çalışanın pozitif duygularını arttırmakta, pozitif duygularda çalışanın işe adanmışlığını güçlendirmektedir (H1).

Pozitif psikolojik sermayenin işe adanmışlık üzerindeki etkisi iş talepleri ve iş kaynakları modeli ile de açıklanabilir. Burada çalışanın pozitif psikolojik sermayesi birer kaynak olarak görülmekte ve çalışanın sahip olduğu bu kaynak işe adanmışlığı olumlu yönde etkilemektedir. Diğer taraftan araştırmanın ikinci hipotezi olan (H2) pozitif psikolojik sermayenin öz liderlik üzerinde pozitif yönlü etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($t=6,44>2.58$). Öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık bileşenlerinden oluşan kişinin psikolojik kapasitesi olarak tanımlanan pozitif psikolojik sermaye, kişinin kendi kendini yönlendirme, yönetme ve kontrol etme süreci olarak tanımlanan, temelde öz yeterlilik ve öz yönetime dayanan öz liderlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olması akademisyenlerin öz liderlik becerilerini de arttırmaktadır (H2). Bulgular, akademisyenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinde bir birimlik bir artışın, öz liderlik düzeylerinde 0,33'lük bir artışa neden olacağını göstermektedir.

Çalışanların öz liderlik düzeylerinin yüksek olması iş performansı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, kariyer başarısı gibi olumlu iş çıktılarına sebep olmakta bu da, işe adanmışlıklarını pozitif yönde etkilemektedir. Çalışmada elde edilen bulgular bunu destekler nitelikte olup, öz liderliğin işe adanmışlık üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($t=9,46>2.58$). Ayrıca elde edilen bulgularda akademisyenlerin öz liderlik düzeyindeki bir birimlik artışın işe adanmışlık düzeylerinde 0,56 birimlik bir artış yaratacağı ifade edilmektedir (H3).

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda, pozitif psikolojik sermaye, öz liderlik ve işe adanmışlık olguları arasındaki ilişki örüntüleri incelendiğinde ise, öz liderliğin

pozitif psikolojik sermaye ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır (H4).

Araştırmada elde edilen diğer bulguları şu şekilde özetlemek mümkündür;

- Araştırmaya dahil olan akademisyenlerin pozitif psikolojik sermaye, işe adanmışlık ve öz liderlik düzeylerinin ortalamanın üzerinde olduğu, pozitif psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterliliğin, işe adanmışlık boyutlarından dinçlik boyutunun ve öz liderlik bileşenlerinden yapıcı düşünmenin diğer boyutlara göre akademisyenlerde daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerinin pozitif psikolojik sermaye, öz liderlik ve işe adanmışlık düzeylerinde anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığı yapılan t testi ve tek yönlü ANOVA ile ölçülmüş olup, psikolojik sermayenin cinsiyet grupları, eğitim, çocuk sayısı ve medeni durumlarındaki değişkenliğin anlamlı bir farklılık yaratmadığı ancak çalıştıkları kurum türü ve yaş gruplarındaki farklılığın anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, devlet üniversitesinde görev yapmakta olan akademisyenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin vakıf üniversitesinde görev yapmakta olan akademisyenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyinden daha yüksek olduğu, benzer şekilde 55 yaş veya üzerinde olan akademisyenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin, 20-24 yaş arasındaki akademisyenlerden yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca akademisyenlerin sahip olduğu unvan ve mesleki tecrübeleri de psikolojik sermaye düzeylerinde anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular akademik unvan ve mesleki deneyimde yaşanan yükselmenin paralel bir şekilde psikolojik sermaye düzeyini arttırdığını göstermektedir.
- Demografik farklılıkların işe adanmışlık düzeylerine olan etkisi incelendiğinde ise, cinsiyet grupları ve medeni durumun akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı ancak çalıştıkları kurum türü (devlet, vakıf), eğitim durumları, yaş grupları, unvan ve mesleki tecrübedeki farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda elde edilen bulgular ile, devlet kurumunda çalışan akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerinin vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerden daha yüksek düzeyde olduğu, eğitim durumlarında, unvan ve mesleki tecrübede tespit edilen ilerlemenin işe adanmışlık ile paralel bir yükselme gösterdiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte

akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerinin yaş grupları ile farkının anlamlı olduğu bulunmuş olup 55 yaş veya üzerinde olan akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerinin 20-24 yaş arasındaki akademisyenlerden daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

- Son olarak akademisyenlerin öz liderlik düzeylerinde pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlığa benzer şekilde, cinsiyet durumlarının ve medeni durumun anlamlı bir farklılık yaratmadığı ancak çalıştıkları kurum türü ile farkının anlamlı olduğu ve devlet kurumunda çalışan akademisyenlerin öz liderlik düzeylerinin vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan eğitim durumları, unvan ve yaş grupları arasındaki farklılığın anlamlı olduğu ve bu gruplar arasındaki yaşanan ilerlemenin öz liderlik ile paralel bir artış gösterdiği tespit edilirken mesleki tecrübe akademisyenlerin öz liderlik düzeyinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

5.2. Araştırmanın Teorik Katkısı

Bu çalışma öz liderliğin aracılık etkisi yoluyla pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlığı birbirine bağlayan bir model önermektedir.

Pozitif psikolojik sermaye örgütsel davranış alan yazında çokça yer almış bir konu olsa da benzer çalışmalardan farklı olarak bu çalışma, pozitif psikolojik sermaye, işe adanmışlık ve öz liderlik arasındaki ilişki ağını ortaya koymaktadır. Pozitif psikolojik sermaye ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarda elde edilen bulgular, pozitif psikolojik sermaye düzeyinde meydana gelecek bir artışın, işe adanmışlık seviyesin de benzer bir artış yaratacağını göstermektedir.

Xanthopoulou vd. (2007), gerçekleştirdikleri çalışma ile işe adanmışlık düzeyleri yüksek çalışanların aynı zamanda işleriyle ilgili iyimser bir tutum içinde olan, öz yeterliliği yüksek çalışanlar olduklarını, Hasbesleben (2010), pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlilik ve iyimserliğin işe adanmışlıkla pozitif yönde anlamlı bir ilişki gösterdiğini, Ouwenel vd.'nin (2012), olumlu duygular, işle ilgili umut ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, olumlu duygular yaratan deneyimlerin işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediğini ve bu ilişkide umudun aracı rol üstlendiğini, Nigah, Davis ve Hurrell (2012), iş ortamında kurulan arkadaşlık ve zenginleştirilmiş iş ortamının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rol üstlendiğini ve iş ortamında kurulan arkadaşlık ve zenginleştirilmiş

iş ortamından alınan doyumun hem işe adanmışlığı hem de pozitif psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkilediğini, Waal ve Pienaar (2013), pozitif psikolojik sermaye ile işe adanmışlık arasında oldukça güçlü bir ilişki olduğunu, Chaurasia vd. (2014), pozitif psikolojik sermaye düzeyi ve lider üye etkileşimi ile işe adanmışlık ve iş rolü performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ayrıca pozitif psikolojik sermayenin doğrudan işe adanmışlık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğunu, Paek vd. (2015), pozitif psikolojik sermaye ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinde, işe adanmışlığın kısmen aracılık rol üstelendiğini, Çalışkan (2015), pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden iyimserlik ve umut bileşenleri ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu, Joo, Lim ve Kim (2015) yüksek pozitif psikolojik sermaye düzeyine sahip çalışanların yüksek oranda işe adanmışlık davranışı sergilediğini ve pozitif psikolojik sermaye ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiye, güçlendirmenin kısmen aracılık ettiğini, Karatepe ve Karadaş (2015), pozitif psikolojik sermaye düzeyi yüksek çalışanların işleriyle olan ilişkilerinin daha kuvvetli olduğunu ve daha fazla adanmışlık gösterdiklerini, Alessandri vd. (2018), işe adanmışlığın pozitif psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı rol üstelendiğini, Cheng, Hong ve Yang (2018) ise, işe adanmışlığın pozitif psikolojik sermaye ile hizmet davranışları arasındaki ilişkide aracı rol üstelendiği tespit etmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular alan yazındaki diğer çalışmalarla tutarlılık göstermiş olup, pozitif psikolojik sermayenin işe adanmışlık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğunu desteklemektedir (H1). Bu doğrultuda pozitif psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan akademisyenlerin işe adanmışlıklarının da yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca bu çalışma ile pozitif psikolojik sermaye ile işe adanmışlık arasındaki nedensel ilişki ele alınmaktadır.

Örgütler için birer kişisel kaynak olarak kabul edilen ve pozitif duyguların temelinde oluşan pozitif psikolojik sermaye gibi öz liderlik de yapıcı olmayan düşünce kalıplarını engelleyerek, olumlu düşünce kalıpları geliştirilmeyi amaçlar (Houghton ve Yoho, 2005: 66).

Öz liderlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde bu değişkenin yaratıcılık (Diliello ve Houghton, 2006), örgütsel bağlılık ve iş tatmini (Şeşen vd., 2017), iş performansı ve öz yeterlilik (Konradt, Andreßen ve Ellwart, 2009), kariyer başarısı (Stewart vd, 2011) gibi iş çıktıları ile olumlu yönde ilişkili olduğunu gösteren çalışmalar yer almaktadır. Bu açıdan bakıldığında iş verimliliği ve çalışan performansı ile pozitif

yönde ilişkili olan öz liderlik tutumlarını neyin etkilediğinin tespit edilmesi olumlu iş çıktılarını arttırarak bireysel ve örgütsel performansı pozitif yönde etkileyecektir.

Öz liderlik, bir eylemin gerçekleştirilmesinde içsel motivasyon faktörlerini içine alan çeşitli stratejiler önermektedir. Öz liderliğin temel bileşenlerinden birisi olan doğal ödül stratejisi büyük ölçüde içsel motivasyona dayanmaktadır (Deci ve Ryan, 1985). İçsel motivasyon kişinin öz yeterlilik duygusunu geliştirir, öz yeterlilik kendi kendini etkileme davranışını, kendi kendini etkileme ise öz liderlik becerilerini oluşturmaktadır (Robert, 2012: 113. Bu bağlamda, istenen amaçlara ulaşmak, davranışları pozitif yollarla şekillendirmek için içsel motivasyonu sağlayan, davranışlara yön veren, bilişsel ve davranışsal olarak kişinin kendi kendini değerlendirme ve etkileme süreci olarak ifade edilen öz liderliğin, öz yeterlilik, iyimserlik, esneklik ve psikolojik dayanıklılık bileşenlerinden oluşan pozitif psikolojik sermaye ile ilişkili olabileceği ve pozitif psikolojik sermaye düzeyinin içsel motivasyonu arttırdığı dolayısıyla öz liderlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu düşünülmektedir (Houghton vd, 2012: 221; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Çetin vd., 2016).

Alan yazın incelendiğinde pozitif psikolojik sermaye ve öz liderlik ilişkisinin incelendiği araştırmaların sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. D'Intno vd. (2007), pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan iyimserlik ve umudun, öz liderlik tutumlarına ilişkin pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu, Çetin vd.(2016), yaptıkları araştırmada psikolojik sermayenin içsel motivasyonu artırıcı etkiye sahip olduğunu, Kızrak vd. (2017), öz liderlik tutumlarının çeşitli psikolojik sermaye değişkenlerinden, bilhassa umut ve iyimserlik alt boyutundan etkilendiğini, Kotze (2018), psikolojik sermayenin, öz liderlik ile işe bağlılığın alt boyutlarından olan adanmışlık arasında tam olarak aracı role olduğunu, tespit etmiştir.

Tüm bu bulgular, araştırma sonuçları ile paralel bir görüş ortaya koymakta olup pozitif psikolojik sermayenin öz liderlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğunu desteklemektedir (H2).

Ryan ve Deci'ye (2000b) göre, bireylerin kendileri üzerinde kontrol sahibi olmaları bir diğer deyişle öz liderlik becerilerine sahip olmaları içsel motivasyonlarını arttırarak kişilerin yetkinliklerini ve işle olan ilişkisini olumlu yönde etkilemektedir.

Öz liderlik stratejileri kişinin bireysel veya örgütsel başarısında ihtiyaç duyacağı psikolojik kaynakları oluşturmaya yönelik etkili bir yol olarak sunulmaktadır. Bu açıdan öz liderlik stratejilerinin işe bağlılık ve işe adanmışlık gibi olumlu duyguları da geliştirebileceği düşünülmektedir.

Alan yazında öz liderlik ve işe adanmışlık ilişkisini ele alan çok az sayıda araştırma olduğu görülmekle birlikte bu çalışmalar araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Gomes (2015), öz liderlik, işe adanmışlık ve bireysel inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ayrıca bu ilişkide işe adanmışlığın öz liderlik ve bireysel inovasyon arasında aracı rol üstlendiğini, Park (2016), öz liderliğin örgütsel adalet ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkiye sahip olduğunu, Breevaart vd. (2014), özyönetimin günlük çalışma ortamının verimliliğini (yani daha fazla beceri çeşitliliği, geri bildirim ve gelişim fırsatları vb.) ve çalışanların işe adanmışlık düzeyini pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Bu çalışmaların yanı sıra literatürde yer alan diğer çalışmalar incelendiğinde, öz liderliğin performans (Neck vd., 1999; Konradt vd., 2009; Sampl vd., 2017), iş tatmini (Politis, 2006), iş doyumu (Uğurluoğlu, 2010) üretkenlik ve yaratıcılık (Politis ve Breman, 2011) ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki gösterdiği görülmektedir.

Olumlu iş çıktıları ile pozitif yönde ilişkili olan öz liderliğin çalışanların işle olan pozitif ilişkisini ele alan işe adanmışlıkla da ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu durum kaynakların korunması teorisi ile açıklanabilir.

Kaynakların korunması teorisine göre, mevcut kaynaklar birey için önemli olan diğer kaynaklara ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Hobfoll, 1989). Bu açıdan öz liderlik hem iş kaynaklarını artırarak hem de psikolojik kaynaklar aracılığı ile işe adanmışlığı olumlu yönde etkilemektedir (H3) (Breevaart vd., 2014).

Öz liderliğin temel bileşenlerinden birisi olan doğal ödül stratejisi büyük ölçüde içsel motivasyona dayanmaktadır (Deci ve Ryan, 1985). Belirlenen bir amaç doğrultusunda eyleme geçen bireyler dışsal faktörlere ihtiyaç duymadan, içsel motivasyona dayanan doğal ödül stratejilerine odaklanarak kendilerini bu doğrultuda etkileyebilmektedirler. Bu açıdan öz liderlik, belirlenen hedefler doğrultusunda kişinin kendini etkilemesi, yönlendirmesi ve harekete geçirmesini sağlayan içsel motivasyon kavramıyla doğrudan ilişkilidir (Neck ve Houghton, 2006: 281). Bununla birlikte içsel motivasyon yeterlilik duygusunu geliştirir, yeterlilik duygusu kişinin kendi kendini etkileme davranışını, kendi kendini etkileme ise öz liderliğin temelini oluşturmaktadır (Robert, 2012: 113).

Bu çalışmanın amacı; öz liderlik, psikolojik sermaye ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular, öz liderliğin pozitif psikolojik sermaye ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir (H4).

Bu bulgu Siu vd. (2014) tarafından yapılan çalışma ile uyumludur. Siu vd. üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı çalışma ile psikolojik sermaye ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide içsel motivasyonun aracı rol üstlendiğini ifade etmektedir. Bu çalışmada ise pozitif psikolojik sermaye ile işe adanmışlık ilişkisinde temelde içsel motivasyona dayanan öz liderliğin aracılık rolü incelenmiştir.

Bu çalışmanın teorik katkısı, ilgili alan yazında pozitif psikolojik sermaye ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide öz liderliğin aracılık rolünü açıklayan bir çalışmaya rastlanmamış olmasıdır. Ayrıca bu çalışmada elde edilen bulgular yeni yeni gelişmekte olan öz liderlik literatürüne katkıda bulunarak kavramın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

5.3. Araştırmanın Uygulamaya Katkısı

Araştırmadan elde edilen sonuçlar uygulamaya dönük olarak düşünüldüğünde, günümüz dünyasında karşılaşılan kişisel veya toplumsal sorunların çözümü bilimde ve bilimsel yollarla üretilen stratejilerde yatmaktadır.

Özellikle gelişmekte olan ülkemizin bilimsel anlamda kalkınması ve çağı yakalayabilmesi için, çalışmaları ile bilime katkı sağlayacak güçlü akademik kadrolara ve bilimsel üretkenliği yüksek akademisyenlere ihtiyacı vardır. Bu doğrultuda akademisyenlerin üretkenliğini ve verimliliğini etkileyecek faktörlerin üzerinde durulması ayrıca önem arz etmektedir. Bu hususta pozitif psikolojik sermaye, bireylerin karşılaştıkları güçlükleri aşma kapasitelerini arttırırken yeteneklerini geliştiren ve örgüte olan somut katkılarını arttıran bir işleve sahiptir (Luthans vd., 2004: 46). Örgüt içerisindeki en önemli unsurun insan, insanın potansiyelini gerçekleştirebilmesine etki eden en önemli gücün de psikolojik durum olduğu göz önüne alındığında, bireyin psikolojik sermayesinin yüksek olması, hem sahip olduğu potansiyeli tam olarak kullanabilmesini hem de iş ile ilgili algısını olumlu yönde etkileyecektir.

Yapılan çalışmalar yüksek pozitif psikolojik sermaye düzeyine sahip bireylerin, kendine ve yeteneklerine güvenen, başarısızlık karşısında pes etmeyen ve yeni yollar arayan, geleceğin bilinmezliğine karşı iyimser olan, olumsuzluklara karşı psikolojik dayanıklılığı yüksek bireyler olduğunu göstermektedir (Wang vd., 2015). Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin, örgütsel bağlılık, iş tatmini (Avey vd., 2011), iş performansı (Luthans vd., 2007) ve yaratıcı performans (Luthans ve Youssef, 2004) gibi olumlu iş çıktıları ile örgütsel performansı arttırdığı ifade edilmektedir.

Pozitif psikolojik sermayenin uygulamaya olan katkısını ortaya koyan bir diğer husus ise, bu kazanımın geliştirilebilir olmasıdır. Pozitif psikolojik sermayeyi geliştirmeye yönelik birtakım müdahalelerin uygulanması, bireysel ve örgütsel performansı önemli ölçüde arttıracaktır.

Pozitif psikolojik sermayenin gelişmesi kendisini oluşturan alt boyutlarının geliştirilmesi ile mümkündür. Alan yazın incelendiğinde pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlilik (MacLeod vd., 2008), umut (Bryant ve Veroff, 2006), iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık (Albrecht, 2010) kapasitelerinin yapılacak eğitim programlarıyla geliştirilebileceğine yönelik bulguların olduğu görülmektedir.

Akademisyenlerin üretkenliğini ve verimliliğini etkileyecek bir diğer faktör ise, bireylerin enerjisinin iş ile ilgili bilişsel, fiziksel ve duygusal çabaya dönüşmesi ve kişinin yaptığı işte tüm benliği ile var olması olarak ifade edilen adanmışlıktır. Kahn'a göre bir işe fiziksel, duygusal bilişsel olarak bağlanan bir kişinin katkısı, enerjisi ve çabası diğer bireylere göre daha fazla olacaktır (Kahn, 1990: 698).

Kişinin bireysel ve örgütsel performansını arttırmada etkili bir araç olan pozitif psikolojik sermaye düzeyinin yüksek olması işe adanmışlık düzeyini de pozitif yönde etkilemektedir. Bu bulgu ilgili alanda yapılan çalışmalarla örtüşmektedir (Avey vd., 2008; Sweetman, & Luthans, 2010; De Waal & Pienaar, 2013; Simons & Buitendach, 2013; Siu vd., 2014; Thompson vd., 2015; Alessandri vd., 2018).

Bu çalışma akademisyenlerin adanmışlık düzeyini etkileyecek ilişki zincirini ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu hususta kişinin bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için kendisini motive etmesi, yönlendirmesi ve kontrol etmesi süreci olarak ifade edilen öz liderlik kavramından bahsetmemiz gerekir (Prussia vd., 1998). Mesai saati kavramının olmadığı bir iş tanımına sahip olan akademisyenlerin öz liderlik becerilerine sahip olması, zamanı etkin kullanabilmesini, kendi kendini yönetebilesini, yönlendirebilmesini ve kendisini motive edebilmesini sağlayarak bireysel performansı ve üretkenliği olumlu yönde etkileyecektir.

Öz liderlik de tıpkı pozitif psikolojik sermaye gibi kişisel bir kaynak olup geliştirilebilir olma özelliğine sahiptir. Manz ve Sims (1991), öz liderliğin doğuştan gelen bir meziyet olmayıp sonradan öğrenilebilir bir nitelikte olduğunu ifade etmektedir.

Bu çalışma pozitif psikolojik sermaye düzeyleri yüksek akademisyenlerin işlerini daha yüksek bir enerji ve tutkuyla yaparak daha fazla adanmışlık göstereceğini ve bu

ilişkide bireysel kontrol ve kendi kendini yönlendirme süreci olarak ele alınan öz liderliğin aracı rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Bu ilişki, yapılacak eğitim programlarıyla ya da bireysel çaba ve yönlendirmelerle güçlendirilip işe adanmışlık düzeyi artırılabilir.

Tüm bu bilgiler göz önüne alındığında, Pozitif psikolojik sermaye öz liderlik ve işe adanmışlık arasındaki nedensel ilişkinin anlaşılması ile akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerinin artması sağlanabilir. Ayrıca çalışmada elde edilen bulguların pozitif örgütsel davranış alanında yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5.4. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalara Öneriler

Araştırma modeli kişisel kaynakların son derece önemli olduğu akademisyenler üzerinde test edilmiştir. Gelecek araştırmalar psikolojik kapasite ve öz düzenleme sürecinin görece daha önemli olduğu farklı alanlarda görev yapmakta olan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte bu çalışmanın kapsamı, Antalya ilinde bulunan üniversitelerde (kamu ve vakıf) görev yapan akademisyenlerle sınırlıdır. Gelecek araştırmalar Türkiye’deki tüm vakıf ve devlet üniversitelerinde görev yapmakta olan akademisyenler üzerinde gerçekleştirilebilir.

Bu çalışmanın bir diğer kısıtı, kesitsel bir araştırma olmasıdır. Kesitsel araştırmada veriler araştırmacının uygun gördüğü belirli bir zaman diliminde toplanmaktadır. Elde edilen veriler katılımcının o anki fiziksel, duygusal ve zihinsel durumlarından etkilenmektedir. Gelecek araştırmalar boylamsal veri toplanarak gerçekleştirilebilir.

Bu çalışma pozitif psikolojik sermaye ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide öz liderliğin aracı rolünü ele almaktadır. Gelecek çalışmalarda pozitif psikolojik sermaye ile öz liderlik arasındaki ilişkiye yönelik aracı rollerin neler olduğu incelenip, az sayıda çalışma olan öz liderlik literatürüne katkı sağlanabilir. Ayrıca alan yazında öz liderlik ve işe adanmışlık ilişkisini ele alan çok az sayıda araştırma olduğu görülmekle birlikte öz liderliğin işe adanmışlığı etkilediği çeşitli çalışmalarla doğrulanmıştır (Park, 2016; Breevaart vd., 2014). Bu nedenle bu iki kavram arasındaki ilişki farklı sektör, farklı bölgelerde ve farklı sosyal gruplar üzerinde çalışılarak ilişkinin daha iyi anlaşılması sağlanabilir.

Araştırmada elde edilen bulgular, pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarından öz yeterliliğin diğer boyutlara göre akademisyenlerde daha yüksek düzeyde olduğunu

göstermektedir. Aynı şekilde bu örnekleme yapılan araştırmada işe adanmışlık boyutlarından dinçlik, öz liderlik stratejilerinden ise, yapıcı düşünme modeli stratejilerinin akademisyenlerde daha yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu kavramlar farklı örneklemler üzerinde yapılan çalışmalarla incelenip oluşabilecek farklılıklar ve nedenleri araştırılabilir. Ayrıca Pozitif psikolojik sermaye, işe adanmışlık ve öz liderliğin demografik değişkenlere göre nasıl farklılaştığını gösteren daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.



6. SONUÇ

Ürün veya hizmet üretmek amacıyla oluşturulmuş olan örgütlerin var oluş amaçlarını gerçekleştirebilmeleri örgütteki insan unsurunun fiziksel ve zihinsel düzeyde katkılarını gerektirir. Bu nedenle faaliyetlerinde başarı elde etmek isteyen örgütler öncelikle insan unsurunun bireysel özelliklerini geliştirebileceği, pozitif deneyimlerin yaşanabileceği ortamı yaratmalıdırlar. Ancak bireylerin potansiyellerini kullanabileceği, geliştirebileceği ve pozitif deneyimler yaşayabileceği örgütsel ortam için geleneksel yaklaşımların yetersiz kaldığı görülmektedir.

Pozitif psikolojinin örgütsel bazda ele alınması ile başlayan pozitif örgütsel davranış yaklaşımı; çalışanların güçlü taraflarına odaklanan, güçlü yanları olarak tanımlanabilecek olumlu niteliklerin ortaya çıkmasındaki psikolojik faktörleri belirlemeye ve geliştirmeye çalışan, bu sayede örgütsel performansı arttırmayı hedefleyen bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004). Pozitif örgütsel davranış yaklaşımı, örgütlerde benimsenen geleneksel bakış açısının aksine, etkinlik ve verimliliği arttırmak için pozitif yönelimi olan çalışanlara, çalışanların geliştirilebilir potansiyellerine ve psikolojik kapasitelerine odaklanan yeni bir çerçeve sunmaktadır.

Günümüz iş dünyasının ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkmış ölçülebilen, geliştirilebilen, yönetilebilen insan kaynağının güçlerini, psikolojik kapasitelerini ve pozitif yönelimlerini ortaya çıkaran, örgütsel performansı önemli ölçüde etkileyen uygulama ve çalışma alanı olarak tanımlanan ve önemi gittikçe artan pozitif örgütsel davranış yaklaşımının benimsenmesiyle birlikte bu kavramla ilişkili yeni alt kavramlar da ortaya çıkmıştır. Öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığa dayanan ve bu niteliklerden yola çıkarak bireylerin pozitif psikolojik durumlarına odaklanan pozitif psikolojik sermaye bunlardan bir tanesidir (Luthans, 2002a: 59; Wooley ve Levy, 2011).

Psikolojik sermaye, bireylerin potansiyellerini keşfetmelerinde ve bireysel etkinliği arttırmada destekleyici bir rol üstlenen, bireyin ‘kim olduğu’ ve ‘kim olabileceği’ ile ilgilenen, örgüte somut katkıları olan kişisel bir kaynak olarak ifade edilir (Luthans vd., 2006, Çetin ve Varoğlu, 2015: 107). Örgütler için birer kişisel kaynak olarak kabul edilen ve pozitif duyguların temelinde oluşan pozitif psikolojik sermaye gibi (Luthans vd., 2007a: 3), öz liderlik de yapıcı olmayan düşünce kalıplarını engelleyerek, kişisel gelişimi destekleyici pozitif düşünce kalıpları geliştirilmeyi amaçlar (Houghton ve Yoho, 2005: 66).

Bu tez çalışması kişisel bir kaynak olan pozitif psikolojik sermayenin, öz liderlik tutumları üzerindeki etkisini ele alarak öz liderlik kavramını ve öz liderlik kavramının olumlu iş çıktıları ile olan ilişkisini pozitif psikoloji yaklaşımı çerçevesinde tartışmaktadır. Ayrıca bu çalışmada çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyi ve işe adanmışlıkları arasındaki ilişki ele alınmış olup, bu ilişkide öz liderliğin aracılık rolü olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve bu yönde bir model tasarlanmıştır. Çalışmamızın amacı doğrultusunda bireysel etkinliği ve işe bağlılığı arttıran etkenler üzerinde durulmuştur. Bu sebeple araştırma evrenini çalışma yaşamında görece bireyselliğin daha ön planda olduğu akademisyenler oluşturmaktadır.

Çalışma sonunda elde edilen bulgular, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve bu ilişkide öz liderliğin kısmi aracı rol üstlendiğini göstermektedir. Bu bulgu, bireysel etkinliği destekleyen ve geliştiren pozitif psikolojik sermayenin, davranışsal odaklanma, doğal ödüller ve yapıcı düşünce modeli ile yine kişisel etkinliği arttırmayı hedefleyen öz liderlik becerileri üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olması, öz liderliğin ise gerek sağladığı içsel motivasyonla gerekse artan iş kaynakları aracılığıyla işe adanmışlık üzerinde olumlu bir etki yaratması ile açıklanabilir.

Araştırma sonunda elde edilen bulgular, Hobfoll'un (1989) kaynakların korunması teorisiyle uyumlu olup mevcut kaynakların birey için önemli olan diğer kaynaklara ulaşmayı kolaylaştıracağı fikrini pekiştirmektedir. Hobfoll'un (1989) kaynakların korunması teorisi kapsamında bireyin sahip olduğu manevi kaynaklar olarak nitelendirilen pozitif psikolojik sermaye ve öz liderliğin, mevcut kaynaklar aracılığıyla olumlu etki yaratarak işe adanmışlığı arttırdığı düşünülmektedir.

Psikolojik kapasitenin ve öz yönetimin bireysel verimliliğin anahtarı olduğu düşünüldüğünde, bulgularımız bireyler ve kuruluşlar için kritik bir öneme sahiptir.

7. KAYNAKÇA

- Abraham, S. (2012). Development of Employee Engagement Programme on The Basis of Employee Satisfaction Survey. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing*, 4 (1): 27-37.
- Akçay, V. H. (2014). Psikolojik Sermaye Ölçeği Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 49 (2): 72-84.
- Akdoğan A. & Aydemir C. (2018). İş-Aile Çatışmasının Psikolojik Performans Üzerindeki Etkisi: İşe Yabancılaşma ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rol. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(Özel Sayı): 1993-2012.
- Albrecht, S. L. (2010). Employee Engagement: 10 Key Questions For Research and Practice. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research And Practice*, 3-19.
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a Dynamic Model of The Impact Of Psychological Capital on Work Engagement and Job Performance, *Career Development International*, 23 (1): 33-47.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990) “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63 (1): 1- 18.
- Alves, J. C., Lovelace, K. J., Manz, C. C., Matsypura, D., Toyasaki, F. & Ke, K. (2006). A Cross-Cultural Perspective of Self-Leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4): 338-359.
- Aliyev, R. & Karakuş M. (2015). The Effects of Positive Psychological Capital and Negative Feelings on Students’ Violence Tendency, *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 190, 69-76.
- Anderson, J. S. & Prussia G. E. (1997). The Self-Leadership Questionnaire: Preliminary Assessment of Construct Validity. *The Journal of Leadership Studies*, 4 (2): 119-143.
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3): 308-323.
- Antonison, M. (2010). *Evaluation of Work Engagement as a Measure of Psychological Well-Being From Work Motivation*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). The University of Alabama in Huntsville
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32): 21-46.
- Aslan, İ. (2017). *Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Alguları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstisüsü, Siirt.
- Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24 (4): 383-398.

- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The Implications Of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (2): 1-20.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2008). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. Leadership Institute Faculty Publications. 6, 1-41.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes And Behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1): 48-70.
- Avey, J. B., Luthans F. & Youssef C. M. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 36, 430-452.
- Avey, J. B., Nimnicht, J. & Pigeon, N. (2010). Two Field Studies Examining The Association Between Positive Psychological Capital and Employee Performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(5): 384- 401.
- Avey, J. B., Reichard, R., Luthans, F. & Mhatre, K. (2011). Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22 (2): 127-152.
- Bailey, S. F., Barber, L. K. & Justice, L. M. (2018). Is Self-Leadership Just Self-Regulation? Exploring Construct Validity With HEXACO and Self-Regulatory Traits, *Current Psychology*, 37 (1): 149-161.
- Bal E. A. (2009). Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career development international*. 13 (3): 209-223.
- Bakker A. B., Schaufeli W. B., Leiter M. P. & Taris T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology, *Work and Stress*, 22 (3): 187-200.
- Bakker, A. B. & Leiter M. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York, USA.
- Bakker, A. B., Albrecht, S., & Leiter, M. (2011). Key Questions Regarding Work Engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1): 4-28.
- Breevaart, K., Bakker, A. B. & Demerouti E. (2014). Daily Self-Management and Employee Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84 (1): 31-38.
- Bakker, A. B., E. Demerouti & Lieke L. (2012), Work Engagement, Performance and Active Learning: The Role of Conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 555-564.
- Bandura, A. (1976). *Social Learning Theory*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1974). Behavior Theory and The Models of Man. *American Psychologist*, 29 (12): 865.
- Bandura A. (1977). *Social learning theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall; 1-46
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Bandura A. (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory. 44 (9): 1175- 1184.
- Bandura A. (1989b). Social Cognitive Theory. In: Vasta R, eds. *Annals of Child Development: Six Theories of Child Development*. 6th ed. Greenwich, 1-60.
- Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2): 248-287.
- Barnard, C. (1994). *The Functions of Executive*. Cambridge:Harward University Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Bandura A. (1999). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Asian J Soc Psychol*. 2(1): 21-41.
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Bayrakçı, M. (2007). Sosyal Öğrenme Kuramı ve Eğitimde Uygulanması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14): 198-210.
- Bhatti, M.A., Hussain, M.S. & Al Doghan, M.A. (2018b). The Role of Personal and Job Resources in Boosting Nurses Work Engagement and Performance. *Global Business and Organizational Excellence*, 37 (2): 32-40.
- Bitmiş, M. G. (2014). *Öncülleri ve Sonuçları ile Psikolojik Sermaye: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bligh, M. C., Pearce, C. & Kohles J. C. (2006). The Importance of Self-and Shared Leadership in Team Based Knowledge Work: A Meso-Level Model Of Leadership Dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4): 296-318.
- Block, J. & Kremen, A. M. (1996). IQ and Ego-Resiliency: Conceptual and Empirical Connections and Separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, (70): 349-361.
- Brophy, J. E. (2012). *Motivating Students to Learn*. 3rd. Ed., New York, NY: Routledge.
- Brown, S. P. & Leigh T. W. (1996). A New Look at Psychological Climate and It's Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4): 358-368.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Admin. Sci. Quarterly*, 19, 533- 546
- Burke, R. J., Koyuncu, M., Fiksenbaum, L. & Tekin, Y. (2013). Antecedents and Consequences of Work Engagement Among Frontline Employees in Turkish hotels. *Journal of Transnational Management*, 18(3): 191-203.
- Büyükbeşe, T. ve Gökaslan, M. O. (2018). İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Mukaddime*, 9(2): 135-154.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum* (9 b.). Ankara: Pegem Yayınları.

- Bryant, A. & Kazan, A. L. (2013). Self-Leadership How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out. NewYork: McGrawhill.
- Bryant F. B. & Veroff, J. (2006). The Process of Savoring: A New Model of Positive Experience, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cameron, K., Jane D. & Robert Q., (2003). Foundations of Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Carver, C. S. (2002). Optimism. Retrieved from http://dccps.cancer.gov/brp/constructs/dispositional_optimism/dispositional_optimism.pdf.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F., (1981). Attention and self-regulation. New York: Springer-Verlag.
- Chaurasia, S. & Shukla, A. (2014). Psychological Capital, LMX, Employee Engagement & Work Role Performance. *The Indian Journal of Industrial Relations* 50 (2): 342-356.
- Cheng, T. M., Hong, C. Y., & Yang, B. C. (2018). Examining The Moderating Effects of Service Climate on Psychological Capital, Work Engagement, and Service Behavior Among Flight Attendants. *Journal of Air Transport Management*, 67, 94-102.
- Christyn L. Dolbier et.al., (2001). The Relationships Between Self-Leadership and Enhanced Psychological, Health, and Work Outcomes. *The Journal of Psychology*, 135(5): 469-485.
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitive Review and Test of its Relations With Task and Contextual Performance, *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M. & Walker Jr, O. C. (1976). Organizational Climate and Job Satisfaction in The Salesforce. *Journal of Marketing Research*, 13(4): 323-332.
- Collins, K.K. (2009). Examining A Strengths-Based Approach To Employee Engagement and The Mediating Effects of Strengths Self-Efficacy, (Doktora Tezi), Alliant International University,
- Cook J. & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need, Non-Fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, (53), 38-52.
- Coutu, D. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80 (5): 46-51.
- Çakmak C. ve Uğurluoğlu Ö., (2019). Sağlık Çalışanlarının Öz Liderlik Düzeylerinin Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3): 219–231.
- Çalışkan, S. C. (2015). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik Ve Sinizm Üzerine Etkileri Ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (3): 363-382.
- Çalışkan, S. C. & Erim, A. (2010). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri (POD) İle Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları: POD'nin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik Ve Sinizm Üzerindeki Etkileri, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 2010.

- Çankır, B. (2016). Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatanadaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, F., Hazır, K. & Basım, H. N. (2013). Destekleyici Örgüt Kültürü ile Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1): 31-52.
- Çetin F., ve Varoğlu A. K. (2015). Psikolojik Sermaye, Performans, Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Etkileşimi: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü, *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2): 105-113.
- Çetin, F., Aşkun D., & Basım H. N. (2016). Psikolojik Sermayenin Farklılaşan Haftalık İşsel Motivasyona Etkileri ve İş Performansına İlişkin Sonuçlar: Boylamsal Bir Analiz. *Eurasian Business & Economics Journal*, 2, 1-7.
- Davis, O. C. (2010). Why the Workplace Needs Positive Psychology. http://www.qllab.org/Publications/PosPsychWorkingPaper_OrinCDavis.pdf, 1-9.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). The Support of Autonomy and the Control of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (6): 1024-1037.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4): 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M., (2002). Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective. *Handbook of Self-Determination Research*, Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Deloria, J. E. (2001). A Comparative Study of Employee Commitment: Core and Contract Employees in a Federal Agency (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Virginia Üniversitesi, Politeknik Enstitüsü İnsan Gelişimi Ana Bilim Dalı, <http://www.psyc.vt.edu> (Erişim tarihi: Aralık 2021).
- Demerouti E., Bakker A. B., De Jonge J., Janssen P. P. & Schaufeli W. B. (2001). Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 279-286.
- DiLiello, T. C., & Houghton J. D. (2006). Maximizing Organizational Leadership Capacity for The Future: Toward a Model of Self-Leadership, İnnovation and Creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4): 319-337.
- DiLiello, T. C., & Houghton J. D. (2008). Does Organizational Level Influence Self-Leadership in The defense Acquisition Workforce?, *Defense Acquisition Review Journal*, 48, 94-113.
- D'Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2007). Self-Leadership: A Process for Entrepreneurial Success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4): 105-120.
- Doğan, S. & Şahin, F. (2008). Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1): 139-164.
- Elloy, D. F. (2005). The Influence of Superleader Behaviors on Organization Commitment, Job Satisfaction and Organization Self-Esteem in A Self-Managed Work. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (2): 120-127.

- Elloy, D. F. (2008). The Relationship Between Self-Leadership Behaviors and Organization Variables in a Self-Managed Work Team Environment. *Management Research News*, 31 (11): 801-810.
- Erdirenelebi, M. & Karataş, C. (2019). Örgütsel Adaletin İşe Adanmışlık ile İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *Business Management Studies, an International Journal*, 7 (4): 1825-1849.
- Erkmen,T. ve Esen, E. (2012). Psikolojik Sermaye Konusunda 2003-2011 Yıllarında Yapılan alışmaların Kategorik Olarak İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*: 9 (19): 89-103.
- Esen, E. (2011). Çalışanların Örgüte Cezbolması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXX (1): .377-390.
- Ertosun, O. G., Erdil, O. ve Alpkan, L. (2018). Pozitif Psikolojik Sermaye ve alışan Adanmışlığı İlişkisi – Deneysel bir alışma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6 (4): 1033-1052.
- Eryılmaz, A. (2013). Pozitif Psikolojinin Psikolojik Danışmanlık ve Rehberli Alanında Gelişimsel ve Önleyici Hizmetler Bağlamında Kullanılması. *The Journal of Happiness and Well-Being*, 1 (1): 1-19.
- Flores, H. R., Jiang, X. & Manz, C. C. (2018). Intra-Team Conflict: The Moderating Effect of Emotional Self-Leadership. *International Journal of Conflict Management*, 29 (3): 424- 444.
- Fredrickson B. L. (1998). Cultivated Emotions: Parental Socialization of Positive Emotions and Self-Conscious Emotions. *Psychological Inquiry*, 9 (4): 279-281.
- Fredrickson, B.L. & Losada, M.F. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, 60(7): 678.
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F. & Sachse, P. (2010). The Socioemotionally Intelligent Self-Leader: Examining Relations Between Self-Leadership And Socioemotional Intelligence. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 38(9): 1191-1196.
- Gable, S.L. ve Haidt, J. (2005). What (And Why) Is Positive Psychology?, *Review of General Psychology*, 9(2): 103-110.
- Gable, S. & Haidt J. (2009). What (And Why) is Positive Psychology?. *Review of General Psychology*, 9, 103-110.
- Gerhardt, M. (2007). Teaching Self-Management: The Design and İmplementation of Self-Management Tutorials. *Journal of Education for Business*, 83 (1): 11-18.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Gill, D. S. (2007). Employee Selection and Work Engagement: Do Recruitment and Selection Practices Influence Work Engagement?. Doctor of Philosophy Dissertation, Kansas State University, Manhattan.
- Gohel, K. (2012). Psychological Capital as a Determinant of Employee Satisfaction. *International Referred Research Journal*, 3(36): 34-37.
- Goldsmith, A. H., Veum, J. R. & Darity, W. (1997). The Impact of Psychological and Human Capital on Wages. *Economic Inquiry*, 35(4): 815-829.

- Gomes, C., Curral, L., Caetano, A. (2015). The mediating effect of work engagement on the relationship between self-leadership and individual innovation. *International Journal of Innovation Management*, 19(1): 1-18.
- Gökaslan, M. O. (2018). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, İşe Gömülmürlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(2): 25-46.
- Göksoy, S., Emen, E. ve Yenipınar, Ş. (2014). Öğretmenlerin Öz Liderlik Rollerini ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1): 103-116.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123-136.
- Hackman, J. R. (1998). The Psychology of Self-Management in Organizations. In M. S. Pallak & R. O. Perloff (Eds.), *Psychology and Work: Productivity, Change, and Employment*, 89-136.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and Work Engagement Among Teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6): 495-513.
- Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). Same Same! But Different?, Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?. *European Psychologist*, 11(2): 119-127.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A Meta-Analysis of Work Engagement: Relationships with Burnout, Demands, Resources, and Consequences. In Bakker A. B., Leiter M. P. Editors, 'Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research', 102-117, Psychology Press.
- Hamid, S. N. A. & Yahya, K. K. (2011). Relationship Between Person-Job Fit and Person-Organization Fit on Employees' Work Engagement: a Study Among Engineers in Semiconductor Companies in Malaysia, *International Journal of Finance and Management*, 1(3): 184-254.
- Harms, P. D. & Luthans, F. (2012). Measuring Implicit Psychological Constructs in Organizational Behavior: An Example Using Psychological Capital. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4): 589-594.
- Harter, J.K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A 266 Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2): 268-279.
- Harunavamwe, M. (2018). The Effect of Psychological Capital, Self-Leadership And Job Embeddedness on Work Engagement Among Employees in The Banking Sector. University of the Free State, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Hatipoğlu, S. ve Örücü, E. (2018). Psikolojik Güçlendirme'nin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(4): 98-115.
- Hauschildt, K. & Konradt U. (2012). Self-leadership and Team Members' Work Role Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5): 497-517.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation on Resources A New Attempt At Conceptualizing Stress, *American Psychological Association*, 44(3): 513-524.

- Hobfoll S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4): 307.
- Houghton, J. D. & Neck C. P. (2002). The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing a Hierarchical Factor Structure for Self-Leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8): 672-692.
- Houghton, J. D., Neck, C. P. & Manz C. C. (2003). We Think We Can, We Think We Can, We Think We Can: The Impact of Thinking Patterns and Work Team Sustainability. *The Performance Management: An International Journal* 9(1/2): 31-41.
- Houghton, J. D., Bonham, T. W., Neck C. P., & Singh K., (2004). The Relationship Between Self-Leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structures. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4): 427-441.
- Houghton, J. D., Dawley D. & DiLiello, T. C. (2012). The Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ): A More Concise Measure Of Self-Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7, 216-232.
- Houghton, J. & Yoho S.K. (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should SelfLeadership Be Encouraged?, Testing Hierarchical Factor Structure for Self_leadership History of Entrepreneurial Theory. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 65-83.
- Houghton, J.D., Wu, J., Godwin, J.L., Neck, C.P. & Manz, C.C. (2012). Effective stress management: a model of emotional intelligence, self-leadership, and student stress coping. *Journal of Management Education*, 36(2): 220-238.
- İnce, A. R., (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57): 649-660.
- James, A. M., (2009). Self-Leadership And Self-Regulated Learning. An Investigation Of Theoretical Relationships, PHD Thesis, Capella University.
- Joo, Baek-Kyoo, Lim, Doo Hun & Kim, Sewon (2015). Enhancing Work Engagement the Roles of Psychological Capital, Authentic Leadership and Work Empowerment. *Leadership & Organization Development Journal* 37 (8): 1117- 1134.
- Kacmar, K.M, Carlson, D.S. & Brymer, R.A. (1999). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59(6): 976-994.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
- Kan, A., & Akbaş, A. (2005). Lise Öğrencilerinin Kimya Dersine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2): 227- 237.
- Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Karagöz, L. (2007). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Adanma ile Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kararımak, Ö. ve Sivis, R. (2008). Modernizmden Postmodernizme Geçiş ve Pozitif Psikoloji. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(30): 102-115.

- Karatepe, O. M. ve Karadas, G. (2015). Do Psychological Capital and Work Engagement Foster Frontline Employees' Satisfaction? A Study in the Hotel Industry *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6): 1254-1278.
- Kazan, A. L. (1999). *Exploring the Concept of SelfLeadership: Factors Impacting Self-Leadership of Ohio Americorps Members*. (Doktora Tezi), Ohio State Üniversitesi. Ohio.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 343-350.
- Keller, J. M. (2019). Öğrenme ve Performans İçin Motivasyonel Tasarım (Çev. Ed. Yalçın Kılıç Türel), Ankara: ASOS Yayınları.
- Kesken J. ve Ayyıldız N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2): 729-754.
- Kızrak, M., Bıçakcı, P. S. & Basım, H. N. (2017). Öz-liderlik Becerilerinde Psikolojik Sermayenin Rolü: Kamu Çalışanları Üzerine Görgül Bir Araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(4): 797-813.
- Konradt, U., Andreßen, P. & Ellwart T. (2009). Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3): 322-346.
- Koyuncu, M., Burke, R.J. & Fiksenbaum, L. (2006). Work Engagement Among Women Managers and Professionals In A Turkish Bank Potential Antecedents and Consequences. *Equal Opportunities International*, 25(4): 299-310.
- Kozo, A. (2017). Influence of organizational culture on work engagement among generation x and y in Bosnia and Herzegovina and Turkey. Marmara University Doctorate Dissertation.
- Kular, S., Gatenby M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee Engagement: A Literature Review, Kingston University Working Paper Series, (19): 1-28.
- Kumlu T., ve Nergiz H. (2018). Otel İşletmesi Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, *Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Kutanis R. Ö. ve Yıldız E. (2014). Pozitif Psikoloji ile Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi*, 5(11): 135-154.
- Langelaan, S., Bakker, A.B., an Doornen, L.J.P. & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and Work Engagement: Do Individual Differences Make a Difference? *Personality and Individual Differences*, 40, 521-532.
- Larson, M. (2004). Positive Psychological Capital: A Comparison With Human And Social Capital And An Analysis Of A Training Intervention, Doktora Tezi, The Graduate College at the University of Nebraska), Lincoln.
- Larson, M., & Luthans F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1): 45-67.
- Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.

- Lee, J. (2012). Antecedents and Consequences of Employee Engagement: Empirical Study of Hotel Employees and Managers. (Unpublished Doctoral Dissertation). Kansas: Kansas State University.
- Linley, P. A., Joseph S., Harrington S. & Wood A. M. (2006). Positive Psychology: Past, Present and (possible) Future. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1): 3-16.
- Llorens S., Schaufeli W., Bakker A. & Salanova M. (2007). Does a Positive Gain Spiral of Resources, Efficacy Beliefs and Engagement Exist?. *Computers in Human Behavior*, 23(1): 825-841.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). A Theory Of Goal Setting and Task Performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lovelace, K. J., Manz, C. C. & Alves, J. C. (2007). Work Stress and Leadership Development: The Role of SelfLeadership, Shared Leadership, Physical Fitness and Flow in Managing Demands and Increasing Job Control. *Human Resource Management Review*, 17, 374- 387.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.
- Luthans, F. (2002a). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1): 57-72.
- Luthans, F. (2002b). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6): 695-706.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, B. J. & Combs, G. M. (2006). Psychological Capital Development: Toward a Micro Intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B.J. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge, New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Avolio, B .J. , Avey, J. B. & Norman, S. M.. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- 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., Zhu, W. & Avolio, B. J.. (2006). The Impact of Efficacy on Work Attitudes across Cultures. *Journal of World Business*, 41, 121-132.
- Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B. J. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. Newyork: Oxford University Press.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2): 219-238.
- Luthans, F., ve Avolio, B. (2009). The Point of Positive Organizationa Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30: 291-307.

- Luthans, F.; Avey J. B. & Peterson S. J. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1): 41-67.
- Luthans F. & Peterson S. J. (2002). Employee Engagement and Manager Selfefficacy. *Journal of Management Development*, 21(5): 376-387.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S. & Harms, P. D. (2013). Meeting The Leadership Challenge of Employee Well-Being Through Relationship Psycap and Health Psycap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1): 118- 133.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- MacInnis, D. J., & Mello, G. E. (2005). The Concept of Hope and its Relevance to Product Evaluation and Choice. *Journal of Marketing*, 69, 1-14.
- MacLeod A. K., Coates E., Hetherington J. (2008). Increasing well-being through teaching goal-setting and planning skills: results of a brief intervention. *Journal of Happiness Studies*, 9(2): 185-196.
- Maddi, S. R. (2002). The Story of Hardiness: Twenty Years of Theorizing, Research, and Practice. *Consulting Psychology Journal*, 54, 173-185.
- Manz, C. C. (1983). *The Art of Self-leadership: Strategies for Personal Effectiveness in Your Life and Work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an Expanded Theory of Self-influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11(3): 589-600.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: External Leadership of Self-Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- Manz, C.C. (1990). The Art of Self-Leadership. *Executive Excellence*, 7(8): 7-8.
- Manz C. C. (1992). Self-Leadership: The Heart of Empowerment. *The Journal for Quality and Participation*, 15(4): 80-86.
- Manz, C.C. & Neck, C.P. (2004). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence* (Third edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: a Social Learning Perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-367.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. (1991). Superleadership: Beyond The Myth Of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18-35.
- Manz, C.C. (1992b). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself For Personal Excellence*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The New Superleadership: Leading Others To Lead Themselves*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Maslach C. & Leiter M. P. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about it*, San Francisco, Calif: Jossey-Bass
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1): 397- 422.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3): 498-512.
- Masten, A. S. & Reed, M. G. (2002). Resilience in Development. *Handbook of Positive Psychology*, New York: Oxford University Press, 74–88.
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1): 11-37.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Metin, Ü. B. (2010). *The Antecedents and Consequences of Burnout, Work Engagement and Workaholism* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ortadoğu Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Neck, C. P. (1996a). Thought Self-Leadership: A Self-Regulatory Approach Towards Overcoming Resistance to Organizational Change. *The International Journal of Organizational Analysis*, 4(2): 202-216.
- Neck, C. P. & Manz C. C. (1996b). Thought Self-Leadership: The Impact of Mental Strategies Training on Employee Cognition, Behavior, and Affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 445-467.
- Neck, C. P., Neck, H. M., Manz C. C. & Godwin J. (1999). ‘I think I can; I think I can’: A Self-Leadership Perspective Toward Enhancing Entrepreneur Thought Patterns, Selfefficacy, and Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 14(6): 477-501.
- Neck, C. P. & Manz C. C., (2004). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personnel Excellence*, (2nd ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Neck C. P. & Houghton J. D. (2006). Two Decades of Self-leadership Theory and Research. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4): 270-295.
- Nelson, D. & Cooper, C. L. (ed) (2007). *Positive Organizational Behaviour*. London: Sage Publication.
- Neubert, M. J & Ju-Chien, C. W. (2006). An Investigation of the Generalizability of the Houghton and Neck Revised Self-Leadership Questionnaire to a Chinese Context. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4): 360-373.
- Nigah, N., Davis, A. J. & Hurrell S. A. (2012). The Impact of Buddying on Psychological Capital and Work Engagement: An Empirical Study of Socialization in the Professional Services Sector. *Thunderbird International Business Review*, 54(6): 891-905.
- Nguyen, T. D. & Nguyen, T. (2011). Psychological Capital, Quality of Work Life, and Quality of Life of Marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macro Marketing*, 1-9.
- Norman, S. M. (2006). *The Role of Trust: Implications for Psychological Capital and Authentic Leadership* (Unpublished doctoral dissertation). University of Nebraska, USA.
- Orgambidez-Ramos, A. & Almeida H. (2017). Work Engagement, Social Support, and Job Satisfaction in Portuguese Nursing Staff: A Winning Combination, *Applied Nursing Research*, (36): 37-41.
- Othman, N. & Nasurdin, A. M. (2011). Work Engagement of Malaysian Nurses: Exploring the Impact of Hope and Resilience. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 5(12): 1990-1994.

- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W.B., I van Wijhe, C. (2012). Good Morning, Good Day: A Diary Study on Positive Emotions, Hope, and Work Engagement. *Human Relations*, 65(9): 1129–1154.
- Özbağ, G. K. (2017). Kaynak Tabanlı Yönetim, Temel Yetenek ve Yenilik İlişkisinde İnsan Kaynakları Yönetim Yeteneklerinin Aracı rolü. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 6(1): 1-26.
- Özkalp, E. (2009). Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı: 491- 497. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları, 162.
- Özyılmaz A. & Süner Z. (2015). İşe Adanmışlığın İşyeri Tutumlarına Etkisi: Hatay'daki 9 İşletmede Yapılan Ampirik Araştırmanın Sonuçları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*, 10(3): 143- 164.
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T. & Lee, G. (2015). Why is Hospitality Employees' Psychological Capital Important? The Effects of Psychological Capital on Work Engagement and Employee Morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9-26.
- Palmer, R. B. (2012). The relationship between self-leadership and effective leadership behaviors. PhD diss., Capella University, 113.
- Park, Y., Song, J. H., & Lim, D. H. (2016). Organizational justice and work engagement: the mediating effect of self-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6): 711-729.
- Pearce, C. L. & Manz C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Selfand Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34(2): 130-140.
- Pearce, C. L. & Manz, C.C. (2011). Leadership Centrality and Corporate Social Irresponsibility (CSIR): The Potantial Ameliorating Effects of Self and Shared Leadership on CSIR. [Electronic Version]. *Journal of Business Ethics*, Spring.
- Peterson, S. J., Luthans, F. Avolio, B., Walumbwa, F. & Zhang, Z. (2011). Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach, *Personnel Psychology*, 64, 427-450.
- Petri, H. L. (2005). Four Motivational Components of Behavior. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 8(20-21): 1-24.
- Politis J. & Breman P. (2011). Self-Leadership, Entrepreneurship, Creativity and Productivity in The Netherlands and The United Arab Emirates. Proceedings From ICSB '11: The 56th International Council For Small Business World Conference, Stockholm, Sweden.
- Politis, J. D. (2006). Self-Leadership Behavioural-Focused Strategies and Team Performance: The Mediating Influence of Job Satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(3): 203-221.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S. & Manz, C. C. (1998). Self-Leadership and Performance Outcomes: The Mediating Influence of Self-Efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 523-538.
- Ramlall S. J. (2008). Enhancing Employee Performance Through Positive Organizational Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(6): 1580-1600.

- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. & Jesuino, J. C. (2011). How Happiness Mediates the Organizational Virtuousness and Affective Commitment Relationship, *Journal of Business Research*, (64): 524-532.
- Rich B. L., Lepine J. A. & Crawford E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3): 617- 635.
- Robbins, S. P. & Judge, T. (2012). *Essentials of Organizational Behavior*, Boston: Pearson.
- Roberts, H. E & Foti, J. R. (1988). Evaluating The Interaction Between Self-Leadership and Work Structure in Predicting Job Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 12 (3): 257-267.
- Roche, M., Haar, J. & Luthans, F. (2014). The Role of Mindfulness and Psychological Capital on The Well-Being of Leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4): 476-489.
- Rogelberg, S.G., Justice, L., Braddy, P. W. & Underdahl, S.C.P., Heggstad, E., Shanock, L., Baran, B., Beck, T., Long, S., Andrew, A., Altman, D. G. & Fleenor, J. W. (2012). The Executive Mind: Leader Self-Talk, Effectiveness and Strain. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2): 183-201.
- Rothbard, N. P. & Patil, S. V. (2010). Being There: Work Engagement and Positive Organizational Scholarship. G. Spreitzer & K. Cameron (Ed), *The Oxford Handbook of Positive Organizational*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Rutledge, K. (2000). *Social Learning Theory – Notes on Ormond’s Psychology of Learning*.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological Needs and the Facilitation of Integrative Processes. *Journal of Personality*, 63(3): 397-427.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000a). Self-Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and Extrinsic Motivation from a Self-Determination Theory Perspective: Definitions, Theory, Practices, and Future Directions. *Contemporary Educational Psychology*.
- Saks A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2008). A Cross-National Study of Work Engagement As a Mediator Between Job Resources and Proactive Behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1): 116-131.
- Salanova M., Schaufeli W. B., Xanthopoulou D. & Bakker A. B. (2010). The Gain Spiral of Resources and Work Engagement: Sustaining A Positive Worklife, In: Bakker A. B., Leiter, M. P., Editors, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*.
- Sampl J., Maran, T. K. & Furtner M. (2017). A randomized Controlled Pilot Intervention Study of a Mindfulness-Based Self-Leadership Training (MBSLT) on Stress and Performance, *Mindfulness*, 8(6): 1393-1407.

- Schaufeli, B. W., Salanova M., González-Romá V. & Bakker A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. (2005). The Conceptualization and Measurement of Burnout: Common Ground and Worlds Apart. *Work & Stress*, 19(3): 256–262.
- Schaufeli, B. W., Taris, W. T. & Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being?. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173-203.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2010). Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to The Concept, in Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, 10-24.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1): 71-92.
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2008). Enhancing Work Engagement through the Management of Human Resources. *The Individual in the Changing Working Life*. Ed. K. Naswall, M. Sverke & J. Hellgren. Cambridge University Press. 380-404.
- Schaufeli, B. W., Taris, W. T. & Rhenen, V.W. (2008). “Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being?”. *Applied Psychology, An International Review*, 57(2): 173-203.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement: What Do We Know and Where Do We Go. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1): 3-10.
- Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism. *American Psychologist*, 56, 250-263.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1992). Effects of Optimism on Psychological and Physical Well-being: Theoretical Overview and Empirical Update. *Cognitive Therapy and Research*, 16, 201-228.
- Schermelleh-Engel, K., & Moosbrugger, H. (2003). Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Test of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schulman, P. (1999). Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19, 31-37.
- Seligman, M. E., & Schulman, P. (1986). Explanatory Style as a Predictor of Productivity and Quitting Among Life Insurance Sales Agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(4): 832–838.
- Seligman, M. (1998). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York: Simon ve Schuster.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Happiness, Excellence, and Optimal Human Functioning. *Review of a Special Issue of the American Psychologist*, 55, 5-183.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park N. & Peterson C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60, 410–421.
- Seligman M. E., (2011), “Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life”, Vintage Books

- Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct and the study of positive affect in organizations. Perrewe, P. and Ganster, D. (Ed.) *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies (Research in Occupational Stress and Well Being, Vol. 3)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 135-164
- Simpson, M. (2009). Engagement at Work: A Review of the Literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7): 1012-1024.
- Simons, J. C. & Buitendach, J. H. (2013). Psychological Capital, Work Engagement and Organisational Commitment Amongst Call Centre Employees in South Africa. *Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 39(2): 12.
- Siu O.L., Bakker A.B. & Jiang X. (2014). Psychological Capital among University Students: Relationships with Study Engagement and Intrinsic Motivation. *J Happiness Stud*, 15,979-994.
- Snyder, C. R., Rand, K. L. & Sigmon, D. R. (2002). Hope Theory: A Member of The Positive Psychology Family, (Ed: C. R. Snyder ve S. J. Lopez), *Handbook of Positive Psychology* New York: Oxford University Press.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T. & Harney, P. (1991). The Will and The Ways: Development and Validation of an Individual differences Measure of Hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4).
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3): 518-528.
- Sonnentag S. (2011). Research on Work Engagement is Well and Alive. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1): 29-38.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of Hope*, San Diego: Academic Press.
- Sutcliffe, K.M. & Vogus, T. (2003). Organizing for Resilience. In: K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (Ed.), *An Introduction to Positive Organizational Scholarship*, San Francisco, Barrett-Koehler, 94-110.
- Sweetman D. & Luthans F. (2010). The Power of Positive Psychology: Psychological Capital and Work Engagement, In: Bakker A. B., Leiter M. P., Editors, "Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research", Psychology Press.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F.. (1998a). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches, *Organizational Dynamics*, 26, 62-74.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998b). Self-Efficacy and Work Related Performance: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Stewart, G. L., Carson, K. P. & Cardy, R. L. (1996). The Joint Effects of Conscientiousness And Self- Leadership Training On Employee Self-Directed Behavior in A Service Setting, *Personnel Psychology*, 49 (1): 143-164.
- Şahinbaş F. & Erigüç G. (2019). Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İşyeri Arkadaşlığı ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(4): 1201-1225.

- Şeşen, H., Maşlakçı, A. & Sürücü, L. (2017). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayesine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, İşletme ve Yönetim Bilimleri Kongresi, 23-37.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2014). Using Multivariate Statistics. USA: Pearson Education Limited.
- Tabak A., Sığı Ü. & Türköz T. (2013). Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması Çalışması. *Bilig*, 67(1): 213-246.
- Tabak, A., Çelik, M. & Türköz, T. (2011). Self-Leadership in Public Sector. Interdisciplinary. *Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3), 114-133.
- Tabak, A., Türköz T. & Basım N. (2011). The Role of Employees' Self-Leadership on Impression Management Tactics: An Applied Research in Defense Industry. *METU Studies in Development*, 38(1), 21-50.
- Thompson, K. R., Lemmon, G. & Walter, T. J. (2015). Employee Engagement and Positive Psychological Capital. *Organizational Dynamics*, 44(3): 185- 195.
- Tonta, Y.ve Küçük, M. E. (2005). Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Temel Dinamikler. *Türk Kütüphaneciliği*, 19(4), 449-464.
- Topper, E. F. (2009). Self-leadership: Road to Personal Excellence, New Librray Road, 110(11): 561-563.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4): 155-179.
- Turner, N., Barling, J. & Zaharatos, A. (2002), Positive Psychology at Work, C. Rirk Snyder - Lopez, Shane (Ed.), Handbook of positivepsychology, Oxford, UK: Oxford University Pres, 715-728.
- Tutar, H., Akman, E., Argun, Ç. & Tuzcuoğlu, F. (2009). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. International Davraz Congress on Social and Economic Issues Shaping The World's Future: New Global Dialogue, S.D.Ü, İİBF, Isparta, 1384- 1396.
- Tümlü, G.Ü., ve Receptoğlu, E. (2013). Üniversite akademik personelinin psikolojik dayanıklılık ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Journal Of Higher Education & Science / Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(3): 205-213.
- Türköz, T. (2010). Çalışanların Öz Liderlik Algısının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanımlarına Olan Etkileri: Savunma Sanayinde Uygulamalı Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Tüzün, İ. K., Çetin, F. & Basım, H. N. (2014). The Role of Psychological Capital and Supportive Organizational Practices in The Turnover Process. *METU Studies in Development*, 41(2): 85-103.
- Uğurluoğlu, Ö. (2010). Kendi kendine liderlik stratejileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1): 175-191.
- Uğurluoğlu, Ö., Saygılı, M., Özer, O & Santaş, F., (2013). Exploring The Impacts of Personal Factors on Self-Leadership in a Hospital Setting. *The International Journal of Health Planning and Management*, 4, 1099-1151.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2007). The Role of Personal Resources in The Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141
- Waal, J. J. & Pienaar, J. (2013). Towards Understanding Causality Between Work Engagement and Psychological Capital. *Journal of Industrial Psychology*, 39 (2): 1-10.
- Warr, P. B., Cook, J. D. & Wall, T. D. (1979). Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Wang, H. J., Lu, C. Q. & Siu, O. L. (2015). Job Insecurity and Job Performance: The Moderating Role of Organizational Justice and the Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4): 1249-1259.
- Wen-ying, M. A. & Xi, L. I. U. (2016). A New View on Teaching Motivation-Self-determination Theory. *Sino-US English Teaching*, 13(1): 33-39.
- Wildermuth, C. & Pauken, P. D. (2008). Perfect Match: Decoding Employee Engagement - Part I: Engaging Cultures and Leaders. *Industrial and Commercial Training*, 40(3): 122-128.
- Wilkes, G. A. (1979). Collins Dictionary of the English Language. Sydney: Collins Publishers.
- Williams, S. (1997). Personality and Self-Leadership. *Human Resource Management Review*, 7(2): 139-155.
- Wilton, S., & Ross, L. (2017). Flexibility, sacrifice and insecurity: A canadian study assessing the challenges of balancing work and family in academia. *Journal of Feminist Family Therapy*, 29(1-2): 66-87.
- Wright, T. A. (2003). Positive Organizational Behavior. An Idea Whose Time Has Truly Come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437-442.
- Wood R. & Bandura A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *The Academy of Management Review*. 14(3): 361-384.
- Woolley, L. A. C. & Lester L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4): 438-448.
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 278-296.
- Yazıcı, M. (1990). Muhasebe Tümleri ve Örgütlenmesi, No: 439/672, İstanbul, Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayını.
- Youssef-Morgan, C. M. & Luthans, F. (2015). Psychological Capital and Well-Being. *Stress And Health*: 31(3): 180-188.
- Yun, S., Cox, J. & Sims H. P. (2006). The Forgotten Follower: A Contingency Model of Leadership and Follower Self-Leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4): 377.
- Zeynel E. (2018). Akademisyenlerde Psikolojik Sermaye ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler Üzerine Bire Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(2): 454-482.

Zhao, Z ve Hou, J. (2009). The Study on Psychological Capital Development on Intreprenurial Team. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2): 35-40.



8. EKLER

Ek-1: Anket Örneği

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖZ LİDERLİK DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ

Sayın katılımcı;

Bu araştırma, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı bünyesinde Burcu ALTINTAŞ tarafından, Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM danışmanlığında yürütülmektedir. Bu çalışmanın amacı; pozitif psikolojik sermaye ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişki üzerinde öz liderlik davranışının etkisini araştırmaktır. Ankete katılım gönüllük esasına dayalıdır. Ankete vermiş olduğunuz cevaplar gizli kalacak olup sadece bu akademik çalışma için kullanılacaktır. Araştırmanın verimliliği açısından tüm soruların eksiksiz olarak doldurulması çok önemlidir. Ankete katılarak söz konusu bilimsel çalışmaya verdiğiniz destek için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM
Öğr. Gör. Burcu ALTINTAŞ

1. BÖLÜM – KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Yaşınız: ☐ 20-24 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55 ve üzeri
3. Medeni Haliniz: ☐ Evli ☐ Bekâr
4. Çocuk sayınız: ☐ Çocuğum yok ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ve üzeri
5. Eğitim Durumunuz: ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
6. Çalıştığınız Üniversite: ☐ Devlet ☐ Vakıf
7. Akademik Unvanınız
☐ Araştırma Görevlisi ☐ Öğretim Görevlisi ☐ Dr. Öğretim Üyesi
☐ Doçent ☐ Profesör
8. Şu anki unvanınızda çalışma süreniz:
☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl arası ☐ 6-10 yıl arası ☐ 11 yıl ve üzeri
9. Mesleki Tecrübeniz (Yıl):
☐ 0-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21 ve üzeri

2. BÖLÜM – ARAŞTIRMA SORULARI

Aşağıdaki ifadeleri günlük yaşantınızdaki deneyimlerinizi göz önünde bulundurarak değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.					
2- Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.					
3- Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.					
4- Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.					
5- İş dışındaki insanlarla herhangi bir sorunu görüşmek için iletişim kurmada kendime güvenirim.					
6- Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim					
7- Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.					
8- Halihazırda iş hedeflerime enerjik bir şekilde ulaşmaya çalışıyorum.					
9- Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol olduğuna inanıyorum.					
10- Şu anda işimde oldukça başarılı olduğuma inanıyorum.					
11- Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok farklı yol düşünebilirim.					
12- Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı gerçekleştirdiğime inanıyorum.					
13- İşimde başarısız olduğumda, bundan kurtulmakta ve yoluma devam etmekte zorlanıyorum.					
14- İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.					
15- İşte gerektiğinde tabiri caizse başımın çaresine bakabilirim.					
16- Stresli işleri kendime dert etmem, soğukkanlılıkla halletmeye bakarım.					

17- Zor zamanların üstesinden gelebilirim çünkü geçmişte zor zamanlar görüp geçirmiştım.					
18- İşimde aynı anda birçok şeyin üstesinden gelebilirim.					
19- İşte belirsizlik söz konusu olduğunda, sonucun hep en iyi olmasını ümit ederim.					
20- İşte bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa, o iş mutlaka ters gider.					
21-İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.					
22- İşimle ilgili geleceğim konusunda her zaman iyimserim.					
23- Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez					
24- İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.					

Aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşlerinizi beş seçenekten birini işaretleyerek belirtiniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Genellikle	Her Zaman
1. İşimi yaparken enerji dolu olurum.					
2.İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.					
3.İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.					
4.Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.					
5.Çok uzun saatler çalışabilirim.					
6.Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.					
7.Çalışırken işime dalıp giderim.					
8.Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.					
9.Çalışırken çevremdeki her şeyi unutupveririm.					
10.Çalışırken mola vermekte zorlanırım.					
11.Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.					
12.Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim.					

13.Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.					
14.İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.					
15.Yaptığım işle gurur duyarım.					
16.İşim bana ilham verir.					
17.İşimi hevesle yaparım.					

Aşağıdaki ifadeleri günlük yaşantınızdaki deneyimlerinizi göz önünde bulundurarak değerlendiriniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Genellikle	Her Zaman
Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme					
1. Önemli işlerde, başarıyı üst düzeyde sergileyebilmek için hayal gücümü kullanırım.					
8. Bir işe başlamadan önce, kendimi o işi başarıyla tamamlamış gibi hayal ederim.					
17.Hedeflerimi gerçekleştirmek için çaba gösteririm.					
23. Zorluklarla karşılaştığımda, bu zorlukların üstesinden gelebildiğimi gözümde canlandırıyorum.					
24. Gelecekte ulaşmak istediğim hedefleri düşünürüm.					
28. Kişisel başarımlar için özel hedefler belirlerim					
29. İşlerin yapılması için kendime has yöntemlerim vardır.					
Kendi Kendine Konuşma					
2. Karşılaştığım problemleri çözmeye çalışırken kimi zaman yüksek sesle, kimi zaman da içimden konuşarak durumu gözden geçirmeye çalışırım.					
9. Zor koşullar altında çalışırken kendi kendime konuştuğum olur (yüksek sesle veya zihnimden).					
18. Zorluklarla karşılaştığımda, o durumun üstesinden gelebilmek için kendi kendime telkinler yaparım.					

Düşünce ve Fikirleri Değerlendirme					
4. Zor bir durumla karşılaştığımda, kendi mantığıma başvurarak durumu değerlendiririm.					
11. Problem yaşadığım durumlarla ilgili inandığım şeylerin ne kadar doğru olduğunu zihnimde değerlendirmeye çalışırım.					
20. Biriyle bir anlaşmazlık yaşadığımda durumla ilgili olan varsayımlarımı açıkça dile getirip doğruluğunu değerlendiririm.					
25. Fikirlerim ve inançlarım hakkında düşünür ve değerlendirmeler yaparım.					
Kendini Gözlemleme					
6. İşimde ne kadar başarılı olduğumu anlamak için kendimi gözlemlerim.					
13. Bir iş üzerinde çalışırken ne kadar iyi olduğumun genellikle farkındayım.					
22. İşimi ne kadar iyi yaptığıma dikkat ederim.					
27. Üzerinde çalıştığım projelerde kendi gelişimimi takip ederim.					
Hatırlatıcı Belirleme					
7. Neyi başarmam gerektiğini hatırlamak için notlar kullanırım.					
15. Yapmam gereken işlere odaklanmamı sağlayacak, somut hatırlatıcılar kullanırım (notlar, listeler, vb.).					
Kendini Cezalandırma					
5. Başarısız olduğum zamanlarda, kendimi yetersiz bulma eğilimindeyimdir.					
12. Başarısız olduğum durumlarda kendime çok kızarım					
21. Bir işte yeterince başarılı olamadığım zamanlarda kendimi suçlu hissedirim.					
26. Bir işi başaramadığım zaman, kendimle ilgili memnuniyetsizliğimi açık olarak ifade ederim.					

Kendini Ödüllendirme					
3. Bir görevi başardığımda, özellikle zevk aldığım bir şeyleri yaparak kendimi ödüllendiririm.					
10. İyi şeyler başardığım zaman, kendimi, güzel bir akşam yemeği, sinema, alışveriş, vb. özel bir şey ile ödüllendiririm					
19. Bir görevi iyi bir şekilde yerine getirdiğim zaman, kendimi ödüllendirmek hoşuma gider.					
Doğal Ödüllerle Düşünceyi Odaklama					
14. Çevremde heyecanımı ve tutkumu diri tutan, bana pozitif enerji veren insan ve nesneler bulundurmaya çalışırım.					
16. Bir işi yapmadan önce, o işi başarıyla yaptığımı kafamda tasarlarım.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı- Soyadı: Burcu ALTINTAŞ

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2020, Öğretim Görevlisi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi / Gazipaşa MRB Meslek Yüksekokulu / Turizm ve Otel İşletmeciliği (Devam Ediyor)
- 01.02.2016- 25.12.2019, Araştırma Görevlisi, İstanbul Okan Üniversitesi / İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi / İşletme Bölümü
- 2018, Kırıkkale Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans
- 2012, Kırıkkale Üniversitesi, Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

Yabancı Dil Bilgisi:

- YÖKDİL (2018): 70

Tez

ORIGINALITY REPORT

16%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	acikbilim.yok.gov.tr Internet	2259 words — 5%
2	acikerisim.karabuk.edu.tr:8080 Internet	476 words — 1%
3	nek.istanbul.edu.tr:4444 Internet	282 words — 1%
4	acikerisim.medipol.edu.tr Internet	266 words — 1%
5	openaccess.cag.edu.tr Internet	212 words — < 1%
6	www.researchgate.net Internet	204 words — < 1%
7	docplayer.biz.tr Internet	200 words — < 1%
8	acikerisim.sakarya.edu.tr Internet	188 words — < 1%
9	acikerisim.baskent.edu.tr Internet	151 words — < 1%
10	www.isarder.org Internet	

