



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

**ORTA ÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN  
SAHİP OLDUKLARI POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE VE İYİ OLUŞ  
DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Gülşah ÖZEL AKKOÇ**

**Danışman**

**Prof. Dr. Kamile DEMİR**

**ALANYA**

**2022**



**T.C.**

**ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ORTA ÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN  
SAHİP OLDUKLARI POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE VE İYİ OLUŞ  
DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Gülşah ÖZEL AKKOÇ**

**Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri**

**Program Adı: Eğitim Yönetimi**

**Danışman**

**Prof. Dr. KAMİLE DEMİR**

**ALANYA**

**2022**

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

.....

(İmza)

Gülşah ÖZEL AKKOÇ

## ÖNSÖZ

İyi bir eğitim yönetiminin amacı okulu bütün olarak daha etkin bir eğitim merkezi haline getirmektir. Eğitimin kalitesinin artırılmasında yöneticilerin sergilemiş olduğu örgütsel performans davranışları kritik önem taşımaktadır. Bir okulda daha kaliteli bir eğitimin daha başarılı bir yönetimle sağlanabileceği düşüncesi ile yöneticilerin pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeylerine odaklanılarak yöneticilerden yüksek düzeyde örgütsel performans sağlanabilmesi oldukça önem arz etmektedir. Bu araştırmanın sonuçları ortaöğretim kurum yöneticilerinin örgütsel performanslarını üst düzeyde sergileyebilmelerine katkı sağlayacak pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeylerinin taşıdığı önemi ortaya çıkaracak ve bu bağlamda yöneticilerin pozitif psikolojik sermayelerinin hangi boyutlarını beslemeleri gerektiği ile ilgili önemli veri elde etmelerini sağlayacaktır. Yöneticilerin pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeylerini belirlemeyi, bundan yönetsel performans anlamında yararlanabilmeyi ve bütüncül bir yaklaşımla hareket ederek daha etkili bir eğitim yönetimi sağlamayı mümkün kılacaktır.

Yüksek lisans eğitimim boyunca desteklerini esirgemeyen ve her zaman bilgi paylaşımına hazır olan değerli hocalarım Doç. Dr. Ahmet ŞAHİN ve Dr. Öğr. Üyesi Hacı Bayram YILMAZ'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Hem ders aşaması hem danışmanlık sürecinde benimle yoğun bilgi ve deneyimlerini paylaşarak bana daha zengin bir bakış açısı kazandıran, bu araştırmanın planlanmasına rehberlik ederek sonuca ermesine katkılar sunan sayın danışman hocam Prof. Dr. Kamile DEMİR'e sonsuz saygılarımı ve minnettarlığımı sunarım.

Araştırmada tez verilerinin toplanmasında gerekli izinlerin alınmasını sağlayan Antalya İl Milli Müdürlüğü ve Alanya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü yönetici ve çalışanlarına, değerli vakitlerini ayırarak tez verisi için gereken anketleri dolduran okul yöneticilerine en derin şükranlarımı sunarım.

Her zaman arkamda dağ gibi duran annem, babam, kardeşim ve enişteme, varlıklarıyla bana güç, neşe ve motivasyon sağlayan kızlarım Alisa Duru ve Lena AKKOÇ'a, her alanda olduğu gibi yüksek lisans eğitimim boyunca da beni sabırla destekleyen, gösterdiği yüce saygı, sevgi ve anlayışla her zaman yanımda olan sevgili eşim Ali AKKOÇ'a tüm içtenliğimle sonsuz teşekkür ederim.

## ÖZET

### ORTA ÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN SAHİP OLDUKLARI POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE VE İYİ OLUŞ DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Gülşah ÖZEL AKKOÇ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

T.C. Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Haziran, 2022

Bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeylerinin, örgütsel performans düzeyleriyle ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır.

Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın evreni, Antalya ili Alanya merkez ilçesinde 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ve özel orta öğretim kurumlarında çalışan 90 yöneticiden oluşmaktadır. Veri toplama sürecinde ortaöğretim kurumu yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenmesi için Psikolojik Sermaye Ölçeği formu, iyi oluş seviyelerinin saptanması için Örgütsel Mutluluk Ölçeği formu ve yöneticilerin örgütsel performanslarının belirlenmesi için Okul yöneticilerinin Yönetimsel Davranışları Ölçeği formu kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye, iyi oluş ve örgütsel performansları belirlenmiş ve bu değişkenlerin yöneticilerin cinsiyet, eğitim durumları, mesleki kıdem ve okullarında çalışma süreleri bağlamında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair sonuçlara ilişkisiz örneklem t –testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak ulaşılmıştır. Araştırmada, pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeylerinin yöneticilerin örgütsel performans düzeyleri ile ilişkisinin belirlenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, ortaöğretim okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarından öz yeterliliğin en yüksek düzey bileşen ve iyimserliğin ise en düşük düzey bileşen olduğu saptanmıştır.

Ortaöğretim okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinde cinsiyetlerine göre özyeterlilik ve umut boyutlarında anlamlı fark görülmezken, dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarında cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık gözlenmektedir. Okul yöneticilerinin psikolojik sermayeleri dört alt boyutunda da eğitim seviyelerine, mesleki kıdemlerine ve okullarında çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Orta öğretim okul yöneticilerinin iyi oluş alt boyutlarından, potansiyelinin gerçekleştirme düzeyinin en yüksek olduğu, ardından olumlu duygular boyutunun ve olumsuz duygular boyutunun geldiği görülmektedir.

Ortaöğretim okul yöneticilerinin iyi oluş düzeyleri üç alt boyutunda da cinsiyet, eğitim, kıdem ve kendi okullarında geçen çalışma süresine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Ortaöğretim okul yöneticilerinin örgütsel performans düzeyi alt boyutlarından öğretimi destekleme performans düzeyleri en yüksek, akademik çalışmalara değer verme performans düzeyleri ise en düşüktür.

Ortaöğretim okul yöneticilerinin örgütsel performans düzeylerinin altı alt boyutunda da cinsiyet, eğitim ve kendi okullarında geçen çalışma süresine göre anlamlı fark göstermediği görülmektedir. Okul yöneticilerinin örgütsel performans düzeyleri mesleki kıdeme göre okulu tanıma ve hedefe odaklanma boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemekte; akademik çalışmalara değer verme, düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma, öğretimi destekleme, sınıf içi uygulamalara katılma ve akademik gelişimi takip etme boyutlarında anlamlı farklılık göstermektedir.

Okul yöneticilerinin öz yeterlilik düzeyleri ile okulu tanıma ve hedefe odaklanma düzeyi, düzenli ve güven dolu bir çevre oluşturma düzeyi, öğretimi destekleme düzeyi, akademik gelişimi izleme düzeyi arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve orta anlamlı olduğu; sınıf içi uygulamalara dâhil olma düzeyi arasındaki ilişkinin pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin özyeterlilikleri ile akademik

alışmalara değer verme düzeyi arasındaki ilişki ise anlamlı olarak nitelendirilememektedir.

Okul yöneticilerinin umut düzeyleri ile okulu tanıma ve hedefe odaklanma düzeyi, düzenli ve güven dolu bir evre oluşturma düzeyi, ğretimi destekleme düzeyi, sınıf içi uygulamalara katılma düzeyi, akademik gelişimi takip etme düzeyi arasında pozitif orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin umut düzeyi ile akademik çalışmalara değer verme düzeyi arasında ise anlamlı biri ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin dayanıklılık düzeyi ile okulu tanıma ve amaca odaklanma düzeyi, düzenli ve güven dolu bir evre oluşturma düzeyi ve akademik gelişimi takip etme düzeyi arasında pozitif orta anlamlı bir ilişki; ğretimi destekleme düzeyi ve sınıf içi uygulamalara katılma düzeyi arasında pozitif zayıf anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin dayanıklılık düzeyi ile akademik çalışmalara değer verme düzeyi arasında ise anlamlı biri ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin iyimserlik düzeyi ile okulu tanıma ve hedefe odaklanma düzeyi, düzenli ve güven dolu bir evre oluşturma düzeyi, sınıf içi uygulamalara katılma düzeyi, akademik gelişimi takip etme düzeyi arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki; ğretimi destekleme düzeyi ve akademik çalışmalara değer verme düzeyi arasında da zayıf anlamlı biri ilişki olduğu saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin olumlu duygular düzeyi ile okulu tanıma ve hedefe odaklanma düzeyi, düzenli ve güven dolu bir evre oluşturma düzeyi, ğretimi destekleme düzeyi, sınıf içi uygulamalara katılma düzeyi, akademik gelişimi takip etme düzeyi arasında pozitif yönde orta anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Okul yöneticilerinin olumlu duygular düzeyi ile akademik çalışmalara değer verme düzeyi arasında da zayıf anlamlı biri ilişki olduğu belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin olumsuz duygular düzeyi ile okulu tanıma ve amaca odaklanma ve sınıf içi uygulamalara dâhil olma düzeyi arasında negatif orta; düzenli ve güvenli bir evre oluşturma, ğretimi destekleme, akademik gelişimi izleme düzeyleri arasında negatif zayıf anlamlı bir ilişki olduğu; olumsuz duygular düzeyi ile akademik çalışmalara değer verme düzeyi arasında ise pozitif zayıf anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin potansiyeli gerçekleştirme düzeyi ile okulu tanıma ve amaca odaklanma düzeyi arasında pozitif yönde yüksek anlamlı bir ilişki; düzenli ve güvenli bir evre oluşturma düzeyi, ğretimi destekleme düzeyi, sınıf içi uygulamalara katılma düzeyi ve akademik gelişimi izleme düzeyi arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin potansiyeli gerçekleştirme düzeyi ile akademik çalışmalara değer verme düzeyi arasında ise anlamlı biri ilişki olmadığı görülmüştür.

**Anahtar Sözcükler:** Ortaöğretim, Pozitif psikolojik sermaye, İyi oluş, örgütsel performans.



## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND WELL-BEING LEVELS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF MANAGERS WORKING IN UPPER SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS**

**Gülşah ÖZEL AKKOÇ**

Department of Educational Sciences

Graduate Education Institute Of T.R. Alanya Alaaddin Keykubat University

June, 2022

This research was conducted to examine the relationship between positive psychological capital and well-being levels and organizational performance of managers working in upper secondary education institutions

The research is in the relational survey model, which is one of the quantitative research methods. The universe of the research consists of 90 administrators working in public and private secondary education institutions affiliated to the Ministry of National Education in the 2021-2022 academic year in central district of Alanya, Antalya. During the data collection process, the Psychological Capital Scale form was used to determine the positive psychological capital levels of secondary school administrators, the Organizational Happiness Scale form to determine the levels of well-being, and the School administrators' Managerial Behavior Scale form was used to determine the organizational performance of the administrators. According to the items in the questionnaire, psychological capital, well-being and organizational management performances were examined and whether this situation differs according to the gender of the administrators, educational status, professional seniority and time spent in school, unrelated sample t-test and one-way variance (ANOVA). In the study, the entire universe was reached. The data collected in the analysis of the quantitative data were transferred to the electronic environment and analyzed by the researcher himself through the SPSS statistical package program. In the study, correlation analysis was also conducted to determine the relationship between positive psychological capital and well-being levels and organizational performance levels.

As a result of the research, it was determined that self-efficacy is the highest level component and optimism is the lowest level component, among the positive psychological capital sub-dimensions of secondary school administrators.

While there is no significant difference in the dimensions of self-efficacy and hope in the positive psychological capital levels of secondary school administrators according to their gender, there is a significant difference in the dimensions of resilience and optimism according to their gender. In all four sub-dimensions of school administrators' psychological capital, there is no significant difference according to their education level, professional seniority and working time in their schools.

In the sub-dimensions of well-being of secondary school administrators, it is seen that the level of realizing their potential is the highest, followed by the dimension of positive emotions, and the lowest is the dimension of negative emotions.

It is seen that there is no significant difference in the three sub-dimensions of the well-being of secondary school administrators according to their gender, educational status, professional seniority and time spent in school.

Among the organizational performance level sub-dimensions of secondary school administrators, the performance levels of supporting teaching are the highest and the performance levels of valuing academic studies are the lowest.

It is seen that there is no significant difference in the six sub-dimensions of the organizational performance levels of secondary school administrators according to their gender, educational status and the time spent in school. The organizational performance levels of school administrators do not show a significant difference in terms of recognizing the school and focusing on the target according to professional seniority; There are significant differences in the dimensions of valuing academic studies, creating an orderly and safe environment, supporting teaching, participating in classroom practices and following academic development.

There is a positive moderate significant relationship between school administrators' self-efficacy levels and the level of knowing the school and focusing on the target, the level of creating an orderly and trusting environment, the level of supporting teaching, and the level of monitoring academic development; It is seen that there is a positive weak level significant relationship between the level of involvement in

classroom practices. It was determined that there was a negative, very weak and significant relationship between school administrators' self-efficacy and the level of valuing academic studies.

It has been determined that there is a positive moderate significant relationship between school administrators' hope levels and the level of knowing the school and focusing on the target, the level of creating an orderly and trusting environment, the level of supporting teaching, the level of participation in classroom practices, and the level of following academic development. It was determined that there was a negative, very weak and significant relationship between the hope level of school administrators and the level of valuing academic studies.

There is a moderately positive relationship between school administrators' level of resilience and the level of knowing the school and focusing on the purpose, the level of creating an orderly and trusting environment, and the level of following academic development; It was determined that there was a weak and positive relationship between the level of support for teaching and the level of participation in classroom practices. It was determined that there was a very weak and positive positive correlation between the resilience level of school administrators and the level of valuing academic studies.

It was found that there is a weak positive correlation between the level of optimism of school administrators and the level of knowing the school and focusing on the target, the level of creating an orderly and trusting environment, the level of participation in classroom practices, and the level of following academic development; On the other hand, a very weak and positive correlation was found between the level of support for teaching and the level of valuing academic studies.

It was found that there is a moderately positive relationship between the level of positive emotions of school administrators and the level of recognizing the school and focusing on the goal, the level of creating an orderly and trusting environment, the level of support for teaching, the level of participation in classroom practices, and the level of following academic development. It was found that there was a very weak and negative negative correlation between school administrators' level of positive emotions and the level of valuing academic studies.

There is a negative moderate relationship between the level of negative emotions of school administrators and the level of knowing the school and focusing on the purpose

and being involved in classroom practices; a negative weak significant relationship between the levels of creating an orderly and safe environment, supporting teaching, and monitoring academic development; It was determined that there was a positive weak significant relationship between the level of negative emotions and the level of valuing academic studies.

A highly significant positive relationship between school administrators' level of realizing the potential and the level of knowing the school and focusing on the goal; It has been determined that there is a positive and moderate relationship between the level of creating a regular and safe environment, the level of supporting teaching, the level of participation in classroom practices and the level of monitoring academic development. It has been observed that there is a very weak negative correlation between the level of realizing the potential of school administrators and the level of valuing academic studies.

**Keywords:** Secondary education, Psychological capital, Well-being, Organizational performance.

## İÇİNDEKİLER

|                                                          |        |
|----------------------------------------------------------|--------|
| ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....         | i      |
| ÖNSÖZ .....                                              | ii     |
| ÖZET .....                                               | iii    |
| ABSTRACT .....                                           | vii    |
| İÇİNDEKİLER.....                                         | xi     |
| TABLolar LİSTESİ.....                                    | xvi    |
| ŞEKİLLER LİSTESİ... ..                                   | xviii  |
| KISALTMALAR LİSTESİ.....                                 | xiv    |
| <br>BİRİNCİ BÖLÜM .....                                  | <br>1  |
| GİRİŞ .....                                              | 1      |
| 1.1. Problem Durumu.....                                 | 2      |
| 1.2. Araştırmanın Amacı.....                             | 6      |
| 1.3. Araştırmanın Önemi .....                            | 7      |
| 1.4. Araştırmanın Varsayımları.....                      | 8      |
| 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....                    | 8      |
| 1.6. Tanımlar.....                                       | 8      |
| <br>İKİNCİ BÖLÜM .....                                   | <br>10 |
| KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....                                   | 10     |
| 2.1. POZİTİF PSİKOLOJİ.....                              | 10     |
| 2.1.1. Pozitif Psikolojinin Alt Akımları.....            | 11     |
| 2.1.2. Pozitif Psikolojik Sermaye.....                   | 12     |
| 2.1.3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Alt Boyutları ..... | 14     |
| 2.1.3.1. Özyeterlilik. ....                              | 14     |
| 2.1.3.2. Umut .....                                      | 17     |
| 2.1.3.3. İyimserlik.....                                 | 18     |

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.3.4. Psikolojik dayanıklılık.....                         | 20 |
| 2.1.4. Pozitif Psikolojik Sermayenin Öncülleri .....          | 23 |
| 2.1.4.1. Duygusal zeka.....                                   | 23 |
| 2.1.4.2. Algılanan örgütsel destek.....                       | 24 |
| 2.1.4.3. Örgütsel adalet .....                                | 24 |
| 2.1.4.4. Öz kendilik.....                                     | 25 |
| 2.1.5. Eğitim Kurumlarında Pozitif Psikolojik Sermaye .....   | 25 |
| 2.2. İYİ OLUŞ. ....                                           | 26 |
| 2.2.1. Psikolojik İyi Oluş .....                              | 26 |
| 2.2.2. Psikolojik İyi Oluşun Bileşenleri.....                 | 27 |
| 2.2.2.1. Kendini kabul.....                                   | 27 |
| 2.2.2.2. Diğerleriyle olumlu ilişkiler .....                  | 28 |
| 2.2.2.3. Kişisel gelişim.....                                 | 28 |
| 2.2.2.4. Yaşam amacı.....                                     | 28 |
| 2.2.2.5. Çevresel hakimiyet .....                             | 28 |
| 2.2.2.6. Özerklik.....                                        | 29 |
| 2.2.3. Kuramlar Açısından Psikolojik İyi Oluş.....            | 29 |
| 2.2.4. Psikolojik İyi Oluşa Sahip Bireylerin Özellikleri..... | 31 |
| 2.2.5. Psikolojik İyi Olma ve Demografik Değişkenler .....    | 32 |
| 2.2.5.1. Yaş .....                                            | 32 |
| 2.2.5.2. Cinsiyet .....                                       | 32 |
| 2.2.5.3. Evlilik.....                                         | 33 |
| 2.2.5.4. Kalıtım .....                                        | 33 |
| 2.2.5.5. Kültürel yapı .....                                  | 33 |
| 2.3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS.....                                 | 34 |
| 2.3.1. Performans Kavramı .....                               | 34 |
| 2.3.2. Performansla İlgili Kavramlar .....                    | 35 |
| 2.3.3. Örgütsel Performansın Unsurları .....                  | 35 |
| 2.3.4. Örgütsel Performans Kriterleri .....                   | 37 |

|                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.5. Örgütsel Performansın Önemi .....                                                                                                | 38 |
| 2.3.6. Örgütsel Performansa Dair Sorunlar.....                                                                                          | 39 |
| 2.3.7. Kamuda Performans Değerlendirmesi .....                                                                                          | 41 |
| 2.3.8. Kamuda Performans Yönetimi .....                                                                                                 | 42 |
| 2.3.9. Eğitim Kurumunda Yöneticinin Örgütsel Performansı .....                                                                          | 43 |
| 2.4. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE, İYİ OLUŞ ve ÖRGÜTSEL PERFORMANSA DAİR İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....                                         | 44 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....                                                                                                                      | 48 |
| YÖNTEM .....                                                                                                                            | 48 |
| 3.1. Araştırmanın Yöntemi / Modeli.....                                                                                                 | 48 |
| 3.2. Araştırmanın Evreni.....                                                                                                           | 49 |
| 3.3. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması .....                                                                                | 50 |
| 3.3.1. Psikolojik sermaye ölçeği .....                                                                                                  | 50 |
| 3.3.2. İyi oluş ölçeği.....                                                                                                             | 52 |
| 3.3.3. Örgütsel performans ölçeği.....                                                                                                  | 55 |
| 3.4. Verilerin Analizi .....                                                                                                            | 56 |
| DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....                                                                                                                    | 58 |
| BULGULAR.....                                                                                                                           | 58 |
| 4.1. Ortaöğretim Kurum Yöneticilerinin Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerine İlişkin Bulgular .....                                    | 58 |
| 4.1.1. Ortaöğretim kurum yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyete göre t-testi bulguları.....                  | 59 |
| 4.1.2. Ortaöğretim kurum yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin eğitim durumuna göre t-testi bulguları .....           | 59 |
| 4.1.3. Ortaöğretim kurum yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre ANOVA testi bulguları .....   | 60 |
| 4.1.4. Ortaöğretim kurum yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin okuldaki görev süresine ilişkin t-testi bulguları..... | 62 |

|                                                                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2. Ortaöğretim Kurum Yöneticilerinin Örgütsel İyi Oluş Düzeylerine İlişkin Bulgular .....                                                                         | 63 |
| 4.2.1. Ortaöğretim kurum yöneticilerinin örgütsel iyi oluş düzeylerinin cinsiyete göre t-testi bulguları.....                                                       | 63 |
| 4.2.2. Ortaöğretim kurum yöneticilerinin örgütsel iyi oluş düzeylerinin eğitim durumuna göre t-testi bulguları.....                                                 | 64 |
| 4.2.3. Ortaöğretim kurum yöneticilerinin örgütsel iyi oluş düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre ANOVA testi bulguları.....                                         | 65 |
| 4.2.4. Ortaöğretim kurum yöneticilerinin örgütsel iyi oluş düzeylerinin okuldaki görev süresine ilişkin t-testi bulguları.....                                      | 66 |
| 4.3. Ortaöğretim Kurum Yöneticilerinin Örgütsel Performans Düzeylerine İlişkin Bulgular .....                                                                       | 67 |
| 4.3.1. Ortaöğretim kurum yöneticilerinin örgütsel performans düzeylerinin cinsiyete göre t-testi bulguları.....                                                     | 68 |
| 4.3.2. Ortaöğretim kurum yöneticilerinin örgütsel performans düzeylerinin eğitim durumuna göre t-testi bulguları.....                                               | 69 |
| 4.3.3. Ortaöğretim kurum yöneticilerinin örgütsel performans düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre ANOVA testi bulguları.....                                       | 70 |
| 4.3.4. Ortaöğretim kurum yöneticilerinin örgütsel performans düzeylerinin okuldaki görev süresine ilişkin t-testi bulguları.....                                    | 73 |
| 4.4. Ortaöğretim Kurum Yöneticilerinin Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel İyi oluş ve Örgütsel Performans Düzeyleri Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular ..... | 74 |
| BEŞİNCİ BÖLÜM .....                                                                                                                                                 | 78 |
| SONUÇ, TARTIŞMA, ÖNERİLER.....                                                                                                                                      | 78 |
| 5.1. Sonuç .....                                                                                                                                                    | 78 |
| 5.2. Tartışma .....                                                                                                                                                 | 83 |
| 5.3. Öneriler .....                                                                                                                                                 | 90 |
| 5.3.1. Uygulayıcılara öneriler .....                                                                                                                                | 90 |
| 5.3.2. Araştırmacılara öneriler .....                                                                                                                               | 91 |

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| KAYNAKLAR .....                     | 93  |
| EKLER .....                         | 102 |
| Ek 1- Etik Kurul Onayı .....        | 107 |
| Ek 2- Anket Formu .....             | 110 |
| Ek 3- Ölçek Kullanım İzinleri ..... | 110 |
| Ek 4- İntihal Raporu .....          | 112 |



## TABLÖLAR LİSTESİ

**Tablo 1.** Örgütsel performans kriterleri hakkında yapılan araştırmalar

**Tablo 2.** Okul yöneticilerinin demografik değişkenlere göre dağılımı

**Tablo 3.** Psikolojik sermaye ölçeğinin Cronbach Alpha değeri

**Tablo 4.** İyi oluş ölçeğinin Cronbach Alpha değeri

**Tablo 5.** Örgütsel performans ölçeğinin Cronbach Alpha değeri

**Tablo 6.** Psikolojik sermaye, örgütsel iyi oluş ve okul yöneticisinin yönetsel davranışları ölçeklerinin basıklık ve çarpıklık değerleri

**Tablo 7.** Okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmaları

**Tablo 8.** Okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyete göre t testi bulguları

**Tablo 9.** Okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin eğitimlerine göre t testi bulguları

**Tablo 10.** Okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre t testi bulguları

**Tablo 11.** Okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin okuldaki görev süresine göre t-testi bulguları

**Tablo 12.** Okul yöneticilerinin örgütsel iyi oluş puanının betimsel istatistikleri

**Tablo 13.** Okul yöneticilerinin örgütsel iyi oluş düzeylerinin cinsiyete göre t testi bulguları

**Tablo 14.** Okul yöneticilerinin örgütsel iyi oluş düzeylerinin eğitimlerine göre t testi bulguları

**Tablo 15.** Okul yöneticilerinin örgütsel iyi oluş düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre t testi bulguları

**Tablo 16.** Okul yöneticilerinin örgütsel iyi oluş düzeylerinin okuldaki görev süresine göre t-testi bulguları

**Tablo 17.** Okul yöneticilerinin örgütsel performans puanının betimsel istatistikleri

**Tablo 18.** Okul yöneticilerinin örgütsel performans düzeylerinin cinsiyete göre t testi bulguları

**Tablo 19.** Okul yöneticilerinin örgütsel performans düzeylerinin eğitimlerine göre t testi bulguları

**Tablo 20.** Okul yöneticilerinin örgütsel performans düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre t testi bulguları

**Tablo 21.** Okul yöneticilerinin örgütsel performans düzeylerinin okuldaki görev süresine göre t-testi bulguları

**Tablo 22.** Okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye, örgütsel iyi oluş ve örgütsel performans düzeyleri arasındaki korelasyonlar

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1.** Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri

**Şekil 2.** Psikolojik Sermaye Boyutlarının Yönleri ve Katkıları

**Şekil 3.** Psikolojik iyi oluşun bileşenleri ve kuramsal temelleri

**Şekil 4.** Örgütsel performansın unsurları



## KISALTMALAR LİSTESİ

PPS: Pozitif psikolojik sermaye

POS: Positive organizational scholarship (Pozitif örgütsel destek )

IQ: Intelligence quotient (zekâ seviyesi)

TDK: Türk dil kurumu

CEO: Chief executive officer (Yönetim ofisleri şefi)

AFA: Açımlayıcı faktör analizi

DFA: Doğrulayıcı faktör analizi

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin değeri

ÖMÖ: Örgütsel mutluluk ölçeği

ABD: Amerika birleşik devletleri

SPSS: Statistical package for the social sciences ( Sosyal bilimler için bir istatistik programı)

ANOVA: Analysis of variance (varyans analizi)

VIF : Varyans Şişme Faktör- Variance Inflation Factor

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

İnsanlar tarih boyunca bir arada yaşama ve ihtiyaçlarını karşılama eğilimi ile hareket etmişler böylece de toplumları oluşturmuşlardır. Toplum, çeşitli örgütlerden meydana gelen en büyük örgütlenmedir. Toplumsal gereksinimler arttıkça toplumların yapısı da karmaşıklışıp artan ihtiyacı karşılamak için birbirleriyle ilişkili çok sayıda örgütten oluşur hale gelmiştir. Toplumun refah seviyesini korumak ve geliştirmek için bu örgütlerin yapısının ve işleyişinin etkin olması gerekmektedir. Toplumsal ihtiyaçlardan doğan bu örgütler için en etken faktör yönetimidir (Singh, 2009).

Yönetim genel olarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi adına mevcut olan tüm insan ve madde kaynağının anlamlı ve etkili bir şekilde bir araya getirilerek kullanılması ve koordinasyonu sürecidir (Polat ve Küçük, 2012). Başka bir ifadeyle yönetim, örgütsel amaçları etkili kılmak adına planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme faaliyetlerinin yürütülmesidir (Tunçer, 2012). Kurumlar toplumsal yapıda yer alan norm ve değerleri etkin bir yönetim sayesinde korur ve geliştirir. Bu bağlamda, amaca ulaşmak için kurulan örgüte kaynak bulma ve bu kaynağı en etkin şekilde kullanmayı sağlama adına yönetimi etkin kılan faktör olarak “yönetici” kavramı karşımıza çıkmaktadır (Doğan ve Şahin, 2011).

Yönetici, bir kurumun bir yandan var olabilmesi bir yandan da varlığını sürdürebilmesi için fiziki, akademik ya da beşeri tüm unsurlarını etkili bir şekilde kullanan ve tüm yeterliliğini ortaya koyarak diğer rakip kurumlara karşı üstünlük kazanması gereken oldukça önemli bir unsurdur. Bu noktada kurum yöneticilerinin birçok özelliğinden söz edilebilir. Ancak tüm teknolojik gelişmelerle birlikte organizasyonlar için en önemlisi "insan unsuru" dur. Çünkü insani unsurlar dışındaki diğer unsurlar öğrenilip kolayca taklit edilir. Bu bağlamda, insan unsuru örgüt başarısı için kilit kelimedir (Kalkan, 2013).

Örgütler için sanayi devrimi sırasında insan duygularının üretim ve verimlilik üzerinde hiçbir etkisinin olmadığı düşünülürken, günümüzde insanın psiko-sosyal doğasının etkisi de dikkate alınmaktadır. Çünkü insanların duygu ve düşünceleri örgüt içindeki ilişkilerine yön vermekte ve iş performansı, başarısı üzerinde etkili olmaktadır.

Bu nedenle soyut kavramlar olan duyguların performansı etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi örgüt açısından oldukça önemli görülmektedir (Koç, 2014).

Önceleri, kurumlar çalışanları olabildiğince çalıştırarak faydalanma amacı güderken; duyguların performansa etkisinin farkedilmeye başlanması ve bu konudaki bilimsel araştırmalarla kurumlar ve çalışanlar arasındaki ilişkiye farklı açılardan bakılmaya başlanması yeni kavramların ortaya çıkmasını sağlamıştır (Karaaslan vd., 2009). Bunlar arasında pozitif psikolojik sermaye, iyi oluş ve örgütsel performans kavramları yer almaktadır.

### **1.1. Problem Durumu**

Yeni Dünya düzeninde iş hayatı, sadece örgütsel kalkınmayı ya da kazançlarını arttırmayı hedefleyen klasik yönetim anlayışından uzaklaşarak insancıl yaklaşımları ön planda tutan örgütlerin ayakta kalabileceğini vurgulamaktadır. Örgütte her birey ortak bir amaca doğru bir takım kurallara uyarak yol alır (Güney, 2015). Bu noktada bir örgütün varlığını verimli bir şekilde sürdürebilmesi için aynı amaç etrafında toplanan yeterli çalışana ve doğru yönetilmelerine ihtiyaç duyulmaktadır (Cemaloğlu ve Şahin, 2007).

Günümüz dünyasında kurumlar çalışmalarında insan kaynağının önemini gün geçtikçe daha çok anlamaya başlamışlardır. İş görenlerin yüksek çalışma performansı gösterebilmelerinin onların psikolojik durumlarıyla yakından ilgili olduğu görülmüştür. Çalışma hayatında en az sosyal, ekonomik ve beşeri sermaye kadar önemsenmesi gereken insan sermayesi öteki sermayeler ile karşılaştırıldığında kendine özgülüğü ile öne çıkmakta ve kurumlara öne geçme fırsatı vermektedir (Atasever ve Küçükgöl, 2019).

Çalışma hayatında olası birçok sorunla karşılaşmak kaçınılmazken sürekli sorunlara odaklanmak, örgütsel performansın azalmasına ve iş hayatının bir yığın sorun haline gelmesine neden olabilmektedir. Bu bağlamda, geleneksel inancın aksine, son zamanlarda oldukça dikkat çeken pozitif psikolojik yaklaşıma göre odak noktası olumsuz durumlar değil, olumlu durumlar olmalıdır. Pozitif psikolojik sermaye genellikle çalışan memnuniyetini artırmaya yardımcı olur. Çalışanın örgütsel performansının da buna bağlı olarak artması yüksek olasılıktır (Torun, 2020).

Psikolojik sermaye, insan gücüne odaklanan, ölçülebilen, geliştirebilen ve performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olan, bireyde pozitif bir psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır. Pozitif psikoloji, normal potansiyelde insanları daha üretken ve

daha güçlü hale getirecek, yüksek potansiyelde insanları hayata geçirecek önemli bir kavram biçiminde ele alınmıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Pozitif psikolojik sermaye ise memnuniyet ve tatminkârlık (geçmiş), süregiden hayat ve mutluluk (şimdi) ve umut ve iyimserlik (gelecek) kavramlarını dikkate alan bir yapıyı içermektedir (Öge ve Kaplan, 2017).

Pozitif psikoloji öncelikle Martin Seligman ve onun arkadaşlarınca bir kavram haline getirilmiştir. Pozitif psikolojiyi kurum dünyasına götüren bakış açısı, kişilerin zayıf yönlerinden ziyade, güçlü yönlerinin görülmesi ve geliştirilmesiyle bağlantılı bir kavram olan bu güncel bir yaklaşımı odağına almaktadır. Psikolojik sermaye denilen kavram kişilerin bilgi, yetenek ve çeşitli becerilerinin yanı sıra kuruma fayda sağlayacak kişisel ruh hali olarak nitelendirilmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

Modern organizasyon yapısı dâhilinde önemsenmeye başlanan pozitif psikolojik sermayenin nitelikleri incelendiği zaman, söz konusu kavramın bugüne değin geliştirilen kavramlardan farkları bulunduğu görülmektedir. Pozitif psikolojinin kurumsal tutum bilimi alanında aksetmiş olan psikolojik sermaye kavramı, her şeyden önce kurumların birbirleriyle yarış üstünlüğü ve görev performansı üzerinde sağladığı önemli yardımlar sebebiyle oldukça dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, pozitif psikolojik sermaye konusunda üst seviyede olan çalışanlar, hedeflere ulaşmada yeteneklerine daha fazla güvenmektedir. Pozitif psikolojik sermaye, insanın özellikleri yerine psikolojik durumları ile ilgilidir. İnsan özellikleri genellikle kalıcı özellikler olarak kabul edilirken; psikolojik durumlar, neredeyse herkes için yaşanılanlarla öğrenilen ve geliştirilen davranışları, fikirleri ve hareketleri içermektedir. Arslan ve Polat, 2017).

Pozitif psikolojik sermayeyle çalışan performansı arasındaki ilişki, birçok araştırmanın konusu olmuştur (Peterson, 2011, Erkuş ve Fındıklı, 2013, Kara, 2014, Ögüt ve Kaplan, 2015, Durrah, 2016, Korkmazer, 2016, Saithong-in, 2016, Ateş, 2018, Karatepe, 2018). Araştırmalara göre psikolojik sermaye, umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık olarak nitelendirilen tüm alt boyutları ile çalışma performansı üstünde son derece etkilidir (Luthans, vd., 2006).

Psikolojik sermaye kavramının yanı sıra iyi oluş kavramının da örgütsel performansa etkisi araştırmalara konu olmuştur. Bireyin iyi oluş halinin pek çok olumlu durumla sonuçlanacağına dair önemli bulgular elde edilmiştir. Örneğin, iyi oluş seviyesi yüksek bireylerin, çalışma ve sosyal hayatlarından daha yüksek doyum almaları, fiziksel,

ruhsal ve bilişsel olarak daha sağlıklı olmaları, öz güvenlerinin, içsel motive edici güdülerinin ve olumlu bakış açısı ile düşünme güçlerinin de yüksek olması ön görülmektedir (Deneve ve Cooper, 1998). Bu sebeple, psikolojik iyi oluş seviyesinin yüksek olmasının bireyin çalışma performansı üzerinde olumlu etki yaratacağı beklenmektedir. Uluslararası alanyazında psikolojik iyi oluş ile bireyin mesleki performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar olmasına rağmen (Wright, Larwood ve Deney, 2002; Wright, Cropanzano ve Bonett, 2007), Türkiye’deki alanyazında bu ilişkiyi konu alan bir araştırmaya rastlanmamıştır.

İyi oluş kavramının ilk kullanımı 1969 yılında Bradburn tarafından yapılmıştır. O tarihlerde psikolojik iyi oluş kavramı, bireyin barındırdığı olumlu duygu seviyesinin olumsuz duygu seviyesinden çok olması ile açıklanmıştır (Myers ve Diener, 1995). Zamanla, iyi oluşun, psikolojik işlevsellik bağlamında değerlendirilmesi gerektiği öne sürülmüştür (Ryff ve Singer, 2008). Konu edinilen psikolojik işlevsellik bakış açısına göre iyi oluş, bireyin kendini gerçekleştirme ve potansiyelini tam olarak kullanabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Waterman, 1993). Ryff (1989)’e göre psikolojik iyi oluş, olumlu psikolojik işlevselliktir ve altı tane evrensel gereksinimin birleşimi olarak kabul görmektedir. Bu ihtiyaçlar; kendini kabul, diğer bireylerle yakın ve sağlam ilişkiler, etrafındakilere hâkimiyet, hayatının anlamı ve bireysel gelişim olarak listelenebilmektedir. Bu ihtiyaçlar bağlamında psikolojik iyi oluşun temel boyutu olarak; olumlu duygular, olumsuz duygular ve potansiyelini gerçekleştirme kabul edilmekte olup bu boyutların birlikte değerlendirilmesi ve bireyin iyi oluş düzeyine dair bir değerlendirme yapılabilmesine olanak vermektedir (Akdoğan ve Polatçı, 2013).

Psikolojik iyi oluş, kişinin huzurlu bir çalışma ve sosyal yaşamının olması (Deci & Ryan, 2008), kendine dair iyi hissetmesi (Huppert, 2009) ve hayatında yoluna çıkan problemlerle başa çıkabilmesi olarak ifade edilmektedir (Çankır & Çelik, 2018). Psikolojik iyi oluş kavramı, kişinin kendi ile ilgili hissettiği öznel deneyimlerden oluşmaktadır ve dolayısıyla bireyler, sosyal ya da iş hayatlarında önlerine çıkan zorlukları halledebileceklerine dair kendilerine güveniyorlarsa psikolojik iyi oluş seviyeleri de yüksek olacaktır (Acaray, 2018, s.37). Aynı minvalde, psikolojik iyi oluş düzeyleri yüksek olan bireylerin, çalışma hayatlarında başarılı ve çalışma performansları yüksek olacağı düşünülmektedir. Wright ve Cropanzano (2000) ise araştırmalarında, psikolojik iyi oluşun çalışan performansını etkilemede pozitif anlamı olduğunu

saptamışlardır. Aynı şekilde Acaray (2018) da yaptığı çalışmada, psikolojik iyi oluşun iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bireylerin psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeyleri ile yönetsel performansları arasında olumlu bir ilişkiden söz edilebilir. Yönetim kavramı birden çok davranışı ve özelliği bir arada bulunduran bir kavramdır. Yöneticilerin kurumlarında başarıyı yakalayabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için emek harcamaları, yönetsel fonksiyonlarını iyi bir şekilde uygulayabilmeleri için temel yönetim becerilerini içselleştirmiş olmalıdırlar. Bu yönetime ilişkin beceriler kavramsal, teknik ve beşeri niteliklerden oluşmaktadır. İşgörenlerin yöneticiden beklentileri ve beklentilerinin anlayışla karşılanması, onların daha verimli, çalışkan ve başarılı olmaları ve neticesinde de kurumun başarılı olması noktasında büyük önem taşımaktadır. Herkesin karakterinin birbirinden farklı ve değişken olması gibi örgütsel performans düzeyi de çeşitlilik göstermektedir. Sahip olduğu örgütsel performans düzeyi yüksek ve güçlü olan bir yönetici ile örgütsel performans düzeyi düşük olan bir yöneticinin kurumunda oluşturduğu atmosfer, çalışanından sağladığı verim, motive edebilmesi, vizyoner yaklaşımı vb noktalarda farklılık gösterebilir (Atasever ve Küçükgöl, 2019).

Okul yaşamında öğretmenlerin ve yöneticilerin performanslarının tam olarak sağlanıp hammadde denilen geleceğin nesillerini yani insanı yetiştiriyor olması nedeniyle çok önemlidir (Çelik ve Gürsel, 2017). Okullarda yöneticilerin kendi pozitif psikolojik sermayeleri doğrultusunda gösterdikleri tutum ve yönetim anlayışının okulda pek çok unsura etki ettiği söylenebilmektedir.

Okul yöneticilerinin, eğitimdeki tüm paydaşların işlerini beklenen seviyede yerine getirebilmeleri için tam anlamıyla görevlerine motive olmalarını beklemekte ve istemektedirler. Bu amaçla, okul yöneticileri, varsa olumsuz koşulları ortadan kaldırarak tüm çalışanların görevlerinde daha başarılı olmaları için gereken yolları bulup uygulamalıdırlar (Sağlam, 2011). Bir eğitim-öğretim kurumu olan okulu sadece girdi alıp işleyen bir işletim mekanizması gibi görmek, okulun sağladığı akademik eğitim kadar önemli olan insani ve sosyal ilişkiler öğelerini görmezden gelmek olacağı için objektif ölçütlerden çok okul içindeki insan tutum ve davranışlarının doğru değerlendirilebilmesi, kişinin beslendiği sosyal ve kültürel kaynakların bilinmesi oldukça önemlidir (Şişman, 2019). Pozitif psikolojik sermaye bireysel anlamda; başa çıkmayı, örgütsel bağlılığı, performansı ve hedeflere erişme olasılığını aşmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye,

örgütsel anlamda ise örgütün performansı ile yenilikçiliğine etki etmektedir (Avey vd., 2008). Yapılan bazı çalışmalarda da bireyin iyi oluş seviyesinin düşük veya yüksek olmasının, örgüt ve çalışanlara bir takım etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Örneğin, Cripps ve Zyromski, ( 2009) yapmış oldukları çalışmada, psikolojik iyi oluş seviyesi düşük olan bireylerin stres seviyesinin fazla olduğunu belirtmektedir. Ayrıca psikolojik iyi oluş seviyesi azaldıkça bireylerin kendilerini daha yalnız hissettikleri; psikolojik iyi oluş düzeyi yükseldikçe bireylerin etrafla ilişkilerinin, içsel motivasyonlarının ve yaşamdan aldıkları doyumun daha yüksek olduğu görülmektedir. İlavten, iyi oluş seviyesi yüksek kişilerin yeniliğe ve gelişime oldukça açık oldukları da belirtilmektedir (İkiz, Kaya, Asıcı & Balkan, 2018). Çalışmalar gösteriyor ki psikolojik iyi oluş düzeyi ile denge, başarı, mutluluk, özgürlük, uyumlu olma, evrenselcilik, güvenlik, iyilikperver olma gibi birçok unsurun arasında da pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmaktadır (Telef, Uzman, & Ergün, 2013).

Bu araştırma, çalışanlar ve örgütler için oldukça önemli bir konu olan ve son zamanlarda önem kazanmaya başlayan pozitif psikolojik sermaye, iyi oluş ve örgütsel performans kavramlarını vurgulamaktadır. Bu bağlamda araştırma, pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeyi ile yöneticinin örgütsel performansı arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Araştırmanın amacı eğitim kurumlarının yönetiminde, umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz yeterlilik olarak nitelendirilen dört alt boyutuyla pozitif psikolojik sermaye düzeyi ve olumlu duygular, olumsuz duygular ve potansiyelini gerçekleştirme olarak nitelendirilen üç alt boyutuyla iyi oluş düzeyi ile yöneticinin örgütsel performansı arasındaki ilişki düzeyini ortaya koymaktır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı ortaöğretim kurumlarında çalışan yöneticilerin pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeylerinin onların örgütsel performansları ile ilişkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda cevap aranan sorular aşağıda listelenmiştir:

1. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin pozitif psikolojik sermayeleri ne düzeydedir?
2. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri;
  - a. cinsiyetlerine,

- b. eğitim düzeylerine,
  - c. mesleki tecrübe sürelerine ve
  - d. kendi okullarında geçen süreye göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iyi oluşları ne düzeydedir?
4. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iyi oluş düzeyleri;
- a. cinsiyetlerine,
  - b. eğitim düzeylerine,
  - c. mesleki tecrübe sürelerine ve
  - d. kendi okullarında geçen süreye göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin örgütsel performansları ne düzeydedir?
6. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin örgütsel performans düzeyleri;
- a. cinsiyetlerine,
  - b. eğitim düzeylerine,
  - c. mesleki tecrübe sürelerine ve
  - d. kendi okullarında geçen süreye göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
7. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş seviyeleri ile örgütsel performans seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### 1.3. Araştırmanın Önemi

İyi bir eğitim yönetiminin amacı okulu bütün olarak daha etkin bir eğitim merkezi haline getirmektir. Bu bağlamda, yöneticilerin sergilemiş olduğu örgütsel performans davranışları kritik önem taşımaktadır. Eğitim yönetimi alanyazınında örgütsel performans davranışı konusu üzerine yapılmış birçok çalışma olmakla beraber yöneticilerin psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeyleri ile ilişkisini inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Araştırma, okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeylerinin onların örgütsel performansları ile anlamlı ilişkisine dair farkındalık oluşturularak okul idarecilerinin daha etkili yönetsel performans sergilemelerine

katkı sağlayabilir. Bundan ötürü, mevcut araştırma sonuçlarının alanyazına katkı sağlayabilecek nitelikte olduğu düşünülmektedir.

Bir okulda daha kaliteli bir eğitimin daha başarılı bir yönetimle sağlanabileceği düşüncesi ile yöneticilerin pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeylerine odaklanılarak ve bu iki kavramın örgütsel performansları ile arasında bir ilişki varsa saptanarak yöneticilerden yüksek düzeyde yararlanılabileceği ortaya çıkarılmış olacaktır. Okul yöneticilerinin sadece pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeylerinin artırılması onların kurumdaki pek çok yönetsel alanda performanslarını etkileyebilir ve daha etkili sonuçlar verebilmektedir.

Bu araştırmanın sonuçları ortaöğretim kurum yöneticilerinin örgütsel performanslarını üst düzeyde sergileyebilmelerine katkı sağlayacak psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeylerinin taşıdığı önemi ortaya çıkarması ve bu bağlamda yöneticilerin psikolojik sermayelerinin hangi boyutlarını beslemeleri gerektiği ile ilgili önemli veri elde etmesini sağlaması beklenmektedir. Bu çalışma, orta öğretim kurum yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeylerini belirlemeyi, bundan yönetsel performans anlamında yararlanabilmeyi ve bütüncül bir yaklaşımla hareket ederek daha etkili bir eğitim yönetimini sağlamayı mümkün kılacaktır.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmaya katılan ortaöğretim kurumu yöneticilerinin, pozitif psikolojik sermaye, iyi oluş ve örgütsel performans düzeylerini belirlemeye yönelik uygulanan ölçeklerdeki araştırma sorularına samimi ve açık bir şekilde yanıtladıkları varsayılmıştır.

#### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, Antalya ilinin Alanya merkez ilçesinde görev yapan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim düzeyindeki okullarda çalışan 90 yöneticiyle sınırlıdır.

#### **1.6. Tanımlar**

**Ortaöğretim:** İlköğretimle yükseköğretim kurumları arasında yer alan, lise ve dengi okullardan oluşan eğitim kademesidir.

**Psikolojik sermaye:** Okul yöneticisinin iş ve özel hayatında zorluklara, problemlere ve engellere karşı ayakta durabilme, bu süreçte kendini tanıyıp, fark edip doğru yönetebilme gücü ve kapasitesidir.

**İyi oluş:** Okul yöneticisinin sadece hasta olmama hali değil; sosyal, fiziksel, bilişsel ve ruhsal açıdan da tam olarak iyi olma halidir.

**Yöneticinin örgütsel performansı:** Okul yöneticisinin, bir iş yerinde hedefi gerçekleştirebilip gerçekleştiremediğinin, hedefe ne kadar ve nasıl ulaşabildiğinin nitel ve nicel olarak anlatımıdır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. POZİTİF PSİKOLOJİ

İkinci Dünya Savaşı sonrasında, asıl odak noktası olumsuzluklar, eksiklikler ve psikolojik zayıflıklar olduğu için halkın güçlü yönleri ihmal edilmiştir. Bu noktada pozitif psikoloji, insanların dikkatini olumsuzdan olumluya kaydırma gereğini vurgulamıştır. Pozitif psikoloji, insanların ve davranışlarının sadece olumsuz ve patolojik taraflarını konu edinen psikoloji bilimine karşı bir tepki olarak doğmuştur (Luthans, 2002).

İnsanların daha gönüllü ve mutlu çalışmasını hedefleyen bu bakış açısı ve hareket, insan psikolojisi alanında ilk olarak 1960'lı yıllarda Karl Rogers, Erich Fromm, Abraham H. Maslow tarafından oluşturulmuştur. 1998 yılında Amerikan Psikologlar derneği'nin başkanlığını yapan Seligman, buna “pozitif psikoloji” adını vermiş ve bugünlere gelmesi için çalışmalarına devam etmiştir. Pozitif psikoloji kavramını insanlarda yanlış olanın değil, doğru olanın vurgulandığı yeni bir akım olarak tanımlamıştır. Seligman'ın pozitif psikolojide yaptığı çalışmalarında, insanların olumsuz bir durumun üstesinden gelebilmeleri için geleceğe dair umutlu olmaları, özgüven sahibi olmaları ve hedefe ulaşmak için farklı yollar belirlemeleri çok önemlidir (Özer vd., 2013).

Seligman ve arkadaşları tarafından yapılan araştırma, psikolojinin tarihe karışan yönlerini keşfetmeye ve pozitif psikoloji biliminin ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur. Söz konusu çalışmada pozitif psikoloji; pozitif kurumların, pozitif bireysel deneyimlerin, pozitif bireysel özelliklerin incelenmesi şeklinde açıklanmaya çalışılmıştır. Olumlu kişisel deneyimler, umut, memnuniyet, mutluluk ve iyimserlik gibi duyguları ifade etmekte ve olumlu kişisel nitelikler ise cesaret, gelişme, hedefinin olması, güçlü ve sağlam karakter, mana, değerler, ilgi, bilgelik ve yaratıcılık gibi kavramları kapsamaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

Wright (2003) pozitif psikolojinin insanların gelişimlerine katkı sağlayarak yeteneklerini ve güçlü yönlerini ortaya çıkarmada çok önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Yeteneklerini keşfeden kişiler hem sosyal yönlerini güçlendirir hem de katıldıkları organizasyondaki etkinliklerini artırır. Pozitif psikoloji; psikolojik araştırma, yalnızca olumsuz durumların üstesinden gelme girişimi olarak değil, olumlu

özellikler geliştirme çabası olarak da yorumlanabilmektedir. Pozitif psikolojinin hızla yaygınlaşmasıyla, psikologlar dikkatlerini insanların problemleri yerine onlara mutluluk veren düşünce ve güçlü yanlarına çevirmişlerdir.

Ayrıca, pozitif psikoloji üzerine 20. yüzyılın sonlarında yapılan araştırmalar, bu olumlu bakış açısının örgütsel davranışa nasıl entegre edileceği konusunda araştırmacıları çalışmaya sevk etmiştir. Pozitif psikolojinin örgütlere yansması iki yolla olmaktadır. Birincisi, pozitif örgütsel düşünce okuludur. Pozitif örgütsel düşünce okulları, kuruluşların zorlu bir ortamda yaşam ortamı sağlamaları için gereken olumlu özelliklere odaklanır. İkincisi ise pozitif örgütsel davranış (pozitif örgütsel bilim) olarak bilinir ve insanların geliştirip ölçebilecekleri pozitif psikolojik yeteneklere odaklanır (Luthans ve Youssef, 2007).

Kısaca, pozitif psikoloji eğitim, sağlık, rehberlik gibi alanlarda olduğu kadar örgütsel alanda da mevcut ve etkili olduğu vurgulanmıştır. Pozitif psikolojinin örgüt faaliyetlerine olumlu etkisi olması ve gelişime açık olması nedeniyle iş hayatında çok önemli bir faktör olduğu ve insan sermayesi yönetiminin nasıl kullanılacağını ve iyileştirileceğini belirlemesinde, örgüt politikalarının saptanmasında, çalışan performanslarının maksimum düzeyde olmasında temel faktör olacağı belirtilmektedir (Davis, 2010).

### **2.1.1. Pozitif Psikolojinin Alt Akımları**

Pozitif psikoloji hareketi, iki alt akımı olan Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış'ın yansması ile örgüt ortamında kendini göstermektedir. Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu sorun, kaos ve problem teşkil eden durumlarda örgütün varlığını koruyabilmesi için pozitif nitelikleri vurgulamaktadır. Pozitif Örgütsel Davranış ise geliştirilmesi, ölçülmesi ve etkin bir yolla yönetilmesi mümkün, pozitif yatkınlığı olan çalışanların güçlü yönleri ve kapasitelerine ilişkin çalışma ve uygulamalara odaklanmaktadır (Keleş, 2011).

Pozitif örgütsel düşünce okulu, tipik olarak, kuruluşların faaliyetlerini sürdürmelerine, ters koşullarda ve kriz zamanlarında hayatta kalmalarına yardımcı olmak için örgütsel niteliklere odaklanır. POS (positive organizational scholarship) tipik olarak bir kuruluşun ve üyelerinin özelliklerini, süreçlerini ve olumlu sonuçlarını incelemek için araştırma yapar. Kalite, dayanıklılık, esenlik, gelişim ve başarı gibi kavramlara dayalı bir bakış açısı sergiler ve bir kişinin olumlu güçlü yönleriyle ilgili konuları vurgular. POS'lar,

olumlu durumları ve süreçleri ortaya çıkarmak için pozitif durumlarla ilişkili zihinsel yetenekleri, etkileri ve motivasyonları keşfeder (Donaldson ve Ko, 2010).

POS, acil durumlarda bile kuruluşların ve bireylerin gelişimi ve başarısı ile ilişkili bir süreç olan “pozitif sapma”ya odaklanır. İnsanların güçlü yanlarını belirleme ihtiyacını vurgularlar. POS, insanların olağanüstü ve dikkat çekici organizasyonel faaliyetlerini anlamaya odaklanır (Nelson ve Cooper, 2007: 197). Pozitif kavramının kullanımı; gelişime, hayat veren, asil ve olağanüstü olaylara yönelik olumlu bir eğilimi ve yönü temsil eder. Örgüt kavramı ile tamamen kişisel gerçeklerin aksine örgüt içindeki önemi vurgulanır (Caza ve Cameron, 2008).

Psikoloji alanı gibi diğer alanlarda da pozitif davranışlar ve alanlar üzerinde yeterli çalışma yapılmamıştır. Pozitif psikoloji hareketi sonucunda ortaya çıkan yeni bakış açıları örgütsel alanlara da yansımış, örgütsel alanlardaki olumlu sonuçlar ve dinamikler önemli olmuştur. POS'un temel fikri, işyerinde olumlu davranış faktörlerini tanımanın yeni başarıya yol açmasıdır. POS sadece teoriyi temsil etmese de anlam, güven, canlılık, kalite, dayanıklılık, bolluk, gelişme, başarı ve mükemmellik gibi dinamiklere dayanmaktadır (Luthans vd., 2007).

Pozitif örgütsel davranış ise insanların ölçüp geliştirebilecekleri pozitif psikolojik becerilerine odaklanmaktadır. Günümüz Dünyasında her alanda meydana gelen değişimler, kurumlarda da birbirlerine üstünlük sağlayan sermaye türleri olarak kendini göstermektedir. Klasik olarak bilinen finansal, fiziksel ve teknolojik sermaye türleri kurumların varlığını koruyabilme yarışında gerekli olsalar da artık yeterli olmadıkları görülmektedir. Bu bağlamda pozitif psikoloji gibi insan unsurunu ön plana çıkaran yeni sermaye türleri gün gittikçe önem kazanmaktadır. Pozitif örgütsel davranış hareketi temelinde oluşan psikolojik sermaye, zorlayıcı durumları yönetebilmek, güç işleri başarmak için gerekli çabayı sarfedeceğine olan güven (özyeterlilik), amaçlara ulaşmakta gösterilen azim (umut), yaşadığı an ve ileride başarılı olacağına ilişkin olumlu beklenti (iyimserlik), ve problemlerle, sıkıntılarla baş edebilme, tüm zorluklara rağmen başarıya ulaşabilme gücünü (dayanıklılık) kapsayan, bireyin ilerleyişine ilişkin olumlu psikolojik durum olarak ifade edilmektedir (Keleş, 2011).

### **2.1.2. Pozitif Psikolojik Sermaye**

Luthans örgütlerde iş görenlerin, etkili ve güçlü niteliklerinin ve psikolojik potansiyellerinin geliştirilerek örgütsel performanslarının artırılabilmesine dikkat

çekmiştir. Bu bağlamda iş görenlerin hangi geliştirilebilecek özellikteki psikolojik faktörlere sahip olduğuna cevap aranırken literatüre “psikolojik sermaye” kavramı girmiştir (Akçay, 2011). Psikolojik sermaye, kişinin pozitif yapısı açısından ne durumda olduğunu ve gelişimi açısından ne durumda olacağını göstermesinden ötürü, diğer örgütsel sermaye türlerinden ayrılır. Ekonomik sermaye örgütün mevcut fiziksel ve finansal kaynaklarıyla; insan sermayesi ve sosyal sermaye iş görenlerin çevresi, sosyal ilişkileri, bildikleri, becerileri ve deneyimleri ile ilgilenirken, psikolojik sermaye bireyin kendini tanımlama ve algılaması ile ilgilenir. Kurumlarda, iş görenlerin davranışlarını ve altında yatan nedenleri bireyin özelliklerinden yola çıkarak araştıran psikoloji bilimi, yönetime büyük ölçüde yardımcı olmaktadır. Var olan insan kaynaklarını en verimli bir şekilde yönetebilme amacı, daha güncel düşünce ve yaklaşımları beraberinde getirmektedir (Akçay, Bilgin, 2016).

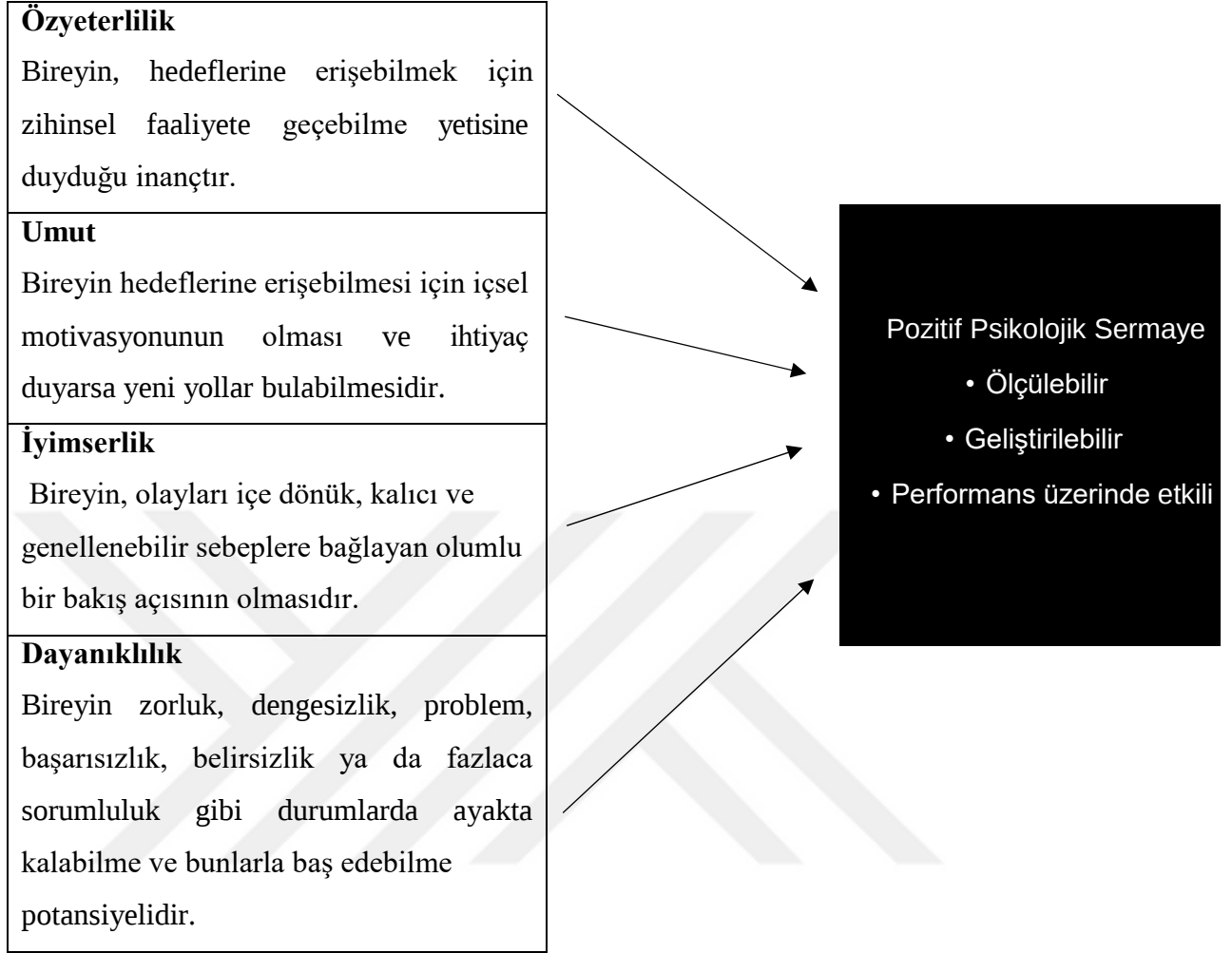
Hawthorne araştırmalarından günümüze kadar kabul edilmiş bir gerçek şu ki çalışanların duyguları ile performansları arasında bir ilişki mevcuttur. Çalışanların kurumlarındaki psikolojik durumlarının işlerine yansımalarıyla psikolojik sermaye kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır (Berberoğlu,2013).

Luthans’ın (2007) anlatımıyla, psikolojik sermaye bireyin psikolojik açıdan pozitif olmasını ve bu yolla ilerlemesini ifade etmektedir. Pozitif psikolojik sermaye (PPS) ise odağına bireyin öz algısını almaktadır. Bireyin kendini nasıl gördüğü, tanımladığı ve algıladığı ile ilgilenmektedir (Akçay, Bilgin, 2016).

Luthans ve çalışma arkadaşlarınca 2000’lerde çeşitli ülke ve sektörlerde oldukça geniş bir yelpazede yapılmış olan araştırmalarda yapı geçerlilik ve kapsam güvenilirliği tespit edilen psikolojik sermaye ölçeğine göre, kişilerin psikolojik sermaye seviyesini en iyi temsil eden nitelikler özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılıktır. Luthans’a göre pozitif psikolojik sermaye alt boyutları olarak kabul edilen bu dört unsurun bir yandan örgütsel performans üzerinde ölçülebilir bir etkisinin olduğu ve öte yandan da bu unsurların geliştirilebilir olduğu belirtilmektedir. Diğer başka unsurların pozitif psikolojik sermaye kavramına alt boyut olarak dahil edilmemesinin sebepleri, bu iki faktör olarak belirtilmektedir (Luthans vd., 2006).

Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları aşağıda belirtilmektedir.

### Şekil 1: Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri



**Kaynak:** (Akçay, Bilgin, 2016)

#### 2.1.3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Alt Boyutları

Pozitif psikolojik sermaye; öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık olarak nitelendirilen dört alt boyuttan oluşmaktadır.

##### 2.1.3.1. Özyeterlilik

Özyeterlilik, İngilizce self-efficacy teriminden türetilmiştir. Self-efficacy denilen kelimenin dilimizdeki karşılığı tam olarak öz yeterlilik, öz etkilik ve yetkinliktir. Literatür incelemesinde öz yeterlilik olarak kullanıldığı görülmektedir. Öz-yeterlik önce “bilişsel ve davranışsal değişim” kapsamında 1977 yılında Bandura tarafından kullanılmıştır. Bilişsel ve sosyal kuramın kurucusu olan Bandura (1986), öz-yeterlik kelimesini şöyle nitelemektedir: "bireylerin davranışlarını planlama ve uygulama becerisini yöneten kurallar, belirli bir performans düzeyine ulaşmalarını sağlayan becerilerdir." Bu kurallar,

bireyin görev ve sorumluluklarını ne kadar iyi yerine getirebildiğinin öz değerlendirmesini içerir (Yıldırım ve İlhan, 2010).

Bayrakçı'ya (2007) göre öz-yeterlik, bireyin yaşamını etkileyen durumlarla ilgili olarak kendine güven duyması, işini kontrol edebilmesi ve nasıl başarılı olabileceğine dair motivasyonudur. Öz-yeterlik bilinci, insanların kendileri için belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşma çabalarını, zorluklarla ne kadar sürede başa çıktıklarını ve başarısızlığa karşı tepkilerini etkiler. Başarılı deneyimlere sahip insanlar kendileri hakkında güçlü bir güven geliştirebilirler. Bir kişinin daha önce bir şeyi yapma yeteneği varsa, başarısızlıklar bu güveni sarsar, ancak mücadele duygusunu yok etmez. İlerleyen dönemlerde yine kendi içinde başarılı olmaya çalışabilir (Üstün ve Tekin, 2009).

Teorik altyapısı Albert Bandura ile oluşturulan ve organizasyon alanında sıklıkla kullanılmaya başlanan psikolojik sermayenin bileşenleri arasında öz-yeterlik kavramı, teorik oluşumu, ampirik araştırmaların temelleri ve özellikle en çok kullanılanıdır. Ayrıca öz yeterlilik, kişinin oldukça olumlu, güçlü ve sağlam niteliklerinden biri olarak algılanmaktadır (Bayrakçı, 2007).

Öz yeterliliği yüksek olan kişilerin, becerilerine inandıkları ve buna bağlı olarak hedeflerine ulaşmak için gerekli zaman, çabayı harcadıkları için karmaşık ve zorlu görevleri yerine getirme cesaretine sahip olmaları ve kararlılıkla devam etmeleri ifade edilmektedir (Luthans vd., 2007). Stajkovich ve Luthans (2003), öz-yeterlilik inancının, bireysellik ve grup düzeyinde etkililik ve motivasyon bağlamında çok mühim etkiye sahip olduğunu, diğer bir deyişle yeteneklerine inanan bireylerin yüksek motivasyonlu ve iş verimliliğine sahip olduğunu savunmaktadır.

Bandura'ya göre, öz yeterliliğin temel kaynağı dört tanedir (Luthans, 2007)

1. Gerçekleşen performans (edilinen deneyim): Luthans vd (2008) belirttiği gibi, örgütsel davranış bağlamındaki başarılı deneyimler, çalışan öz yeterliliğinin gelişmesini sağlar. Bu kaynakların en etkilisi, insanın kendi çabalarıyla biriktirdiği deneyimlerdir (Üstün ve Tekin, 2009).

Bir görevin veya sorumluluğun tekrar tekrar başarıyla tamamlanması, bireyin öz yeterliliğini geliştirmenin kesin bir yoludur. Güçlü bir azim ve sabırla kazanılan birikimler, kişilerin başarılı olmak için gerekli niteliklere sahip olduğu inancına yol açar (Uygungil, 2017).

2. Dolaylı-model yoluyla öğrenme: Kişinin sosyal rol modeller aracılığıyla yakınlıklarını algıladığında ve onlardan güçlü biçimde etkilendiğinde gerçekleşir. Doğrudan öğrenmek yerine, diğerlerinin deneyimlerini, başarılarını, hatalarını ve başarısızlıklarını gözlemleyerek öz-yeterlik oluşturulabilir. Bu konuda başkalarına örnek olması, kendisini modelle ne kadar kıyasladığına bağlıdır. Bir kişi rol modele ne kadar benzerse, öz yeterliliği geliştirme süreci o kadar seri olur (Uygungil, 2017).

3. Sosyal ikna–pozitif geribildirim: Çalışmalar, sosyal açıdan ikna ve sosyal çevreden gelen olumlu geribildirim öz-yeterlik üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Luthans, Norman, Avolio ve Avey'in (2008) belirttiği gibi, çalışanların öz yeterlilikleri, amirlerinden, yöneticilerinden veya meslektaşlarından olumlu geribildirim aldıklarında veya onlara güven verdiklerinde artmaktadır.

4. Fiziksel ve psikolojik durum: Kişilerin ruhsal durumlarının, fiziksel durumlarının ve sağlıklarının olumlu olması, kişisel yeteneklerinin değerlendirilmesinde etkilidir (Luthans vd., 2008). Ek olarak, Stajkovich ve Luthans (1998) meta analitik çalışmalarında öz yeterliliğin çalışma verimliliğini diğer birçok faktörden daha büyük bir düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Bu sebeple öz yeterliliği artırmak ve neticesinde çalışma verimliliğini artırmak amacıyla yöneticilere iş tanımlarını doğru bir şekilde oluşturmalarını, çalışanlarına gerekli çalışma ortamını sunmalarını ve teknolojik destek vermelerini tavsiye etmişlerdir.

Öz yeterliliği artırmak için insan kaynakları yöneticilerinin de bu konuyu ele alması gerekir. Örneğin işe alımda öz yeterliliği artırmak, sadece öz yeterliliği yüksek çalışanların seçilmesini değil, aynı zamanda koçluk, başarı deneyimi, model olma, olumlu geri bildirim ve sosyal ikna gibi çeşitli uygulamalarla da artırılabilir. Bu uygulamaların temel amacı, çalışanlara yeni yetenekler veya beceriler kazandırmak değil, çalışanların sahip oldukları beceri, bilgi ve yeteneklerle istenilen başarıya ulaşabileceklerinden emin olmaktır (Çınar, 2011).

Yüksek öz yeterliliğe sahip bireyleri diğerlerinden ayıran beş temel özellik vardır:

- yüksek hedefler belirlerler ve zor görevleri üstlenirler.
- zorlukları kabul eder, onlarla savaşırlar ve başarılı olurlar.
- onları harekete geçirmek için yüksek düzeyde bir iç motivasyona sahiptir.

- hedeflerine ulaşmak için çabalarlar.
- zorluklar ve engeller karşısında sabır ve azim gösterirler (Luthans vd., 2007).

### 2.1.3.2. Umut

Umut kavramı pozitif psikoloji alanına Charles Snyder'ın araştırmasıyla girmiştir. Umut kavramı, pozitif psikolojide, azim ve hedefle etkileşim içinde bu amaca ulaşma yollarının yarattığı bilişsel bir eğilim olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre umut kavramı; arzu edilen hedeflere ulaşmak için yollar geliştirme ve kullanma kararlılığı da dahil olmak üzere bir dizi algılanan yetenek olarak temsil edilir (Nazir, 2020).

Psikolojik sermaye, umut bileşeninin iki yönünü vurgular. Birinci amaç irade, ikinci amaç ise kararlılıktır. Bir kişi zorlukların üstesinden gelmek için kararlılık ve gayretle ilerlemeye istekliyse ve mevcut durumda alternatif yollar ve çözümler geliştirebiliyorsa iyimser kişiden bahsedebilir (Tösten, 2015).

Umut, sadece hedef odaklı bir yaklaşımla “hedefe ulaşmak” değildir; bir hedefe ulaşmanın yolu olan "yöntemi" içerir. Başarılı, ileriye dönük bir fikrin varlığı, kişiyi amacına ulaştırabilecek yol haritalarının bulunmasına, kişiyi istenilen hedeflere ulaşması için motive eden ve kararlılığını artıran faktörlerin varlığına bağlıdır. Umudun amaçlı yolları ve araçları spesifik olmakla birlikte, psikolojik sermayenin diğer bileşenleriyle yakından ilişkilidir. Umut, bir kişinin bir hedefe ulaşmada daha fazla motive olmasını sağlar ve kişiyi istenen hedefe ulaşmak için harekete geçirir. Ayrıca, zorlukların üstesinden gelmek ve hedeflere ulaşmak için alternatif çözümler oluşturmak için gerekli motivasyonu sağlar (Bekmezci vd. 2021).

Umut, diğer pozitif psikolojik sermaye bileşenleri gibi gelişmeye açıktır. Luthans ve diğerleri (2007) beklentileri artırmak için birtakım stratejiler geliştirmiştir. Bu stratejiler; zorlu, ölçülebilir, zorlayıcı ancak ulaşılabilir hedeflerin adım adım planlanması süreci ile başlar. Bireysel düzeyde zor ve imkansız görünen olayları gerçekleştirmek için analiz ve derin düşünmeyi teşvik etmek, hedeflere ulaşmak için alternatifleri belirlemek, bireysel becerileri geliştirmek ve insan kaynağını rekabetin merkezine koyan stratejik bir yol izlemek gibi stratejiler geliştirilmelidir (Luthans vd., 2007).

Umut kavramına ilişkin ise öz yeterlik bileşeni olarak herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak umut boyutu, pozitif psikolojik sermayeye önemli ölçüde katkıda bulunur (Luthans vd, 2004). Bunun yanı sıra umudun diğer bileşenler üzerinde de olumlu

etkisi vardır. Umutlu insanlar belirli görevlerde kendilerini yeterli hissettiklerinde, kısa sürede hüsrana uğrasalar bile, durumun üstesinden çabucak gelebilirler (Nazir, 2020).

Ancak umut bileşeni ile psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişki incelendiğinde, beklentileri yüksek çalışanların, beklentileri düşük olanlara göre zorluklara karşı daha dayanıklılık sağladıkları ve problemlerin bireyleri daha canlı kıldığı gözlenmektedir (Adams vd., 2003). Kuruluşlarda yüksek düzeyde çalışan beklentisi, yeni ve alternatif yöntemler için arama bileşeninin de yüksek olmasını sağlar. Bu açıdan, yüksek düzeyde bir beklenti, özellikle kriz, kaos veya değişim zamanlarında çalışanların refahı, olumlu örgütsel değişimin sağlanması ve değişim süreçlerinin yönetilmesi için kritik öneme sahiptir (Avey, 2008).

Peterson (2000) tarafından farklı endüstrilerdeki farklı seviyelerdeki çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırma, diğerlerinden daha iyimser olan çalışanların daha yüksek oranlara sahip olduklarını ve sorunları farklı şekilde çözmeye çalışma olasılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuştur; daha umutlu yöneticilerin sorunlara daha çok ve çeşitli çözümler geliştireceğini tespit etmişlerdir.

### **2.1.3.3. İyimserlik**

İyimserlik, bireylerin hedeflere ulaşmaya çalıştıkça güzel şeylerin olacağına dair bir beklenti olarak ifade edilebilir. Herhangi bir olumsuzluk ya da başarısızlık durumu ile karşı karşıya kalındığında, bu durumu güçsüz yönler ile açıklamaktan ziyade, değiştirilebilecek, geliştirilebilecek özelliklere ve çevresel faktörlere odaklanılır. Ayrıca iyimser bireylerin, içsel motivasyonlarının ekstra yüksek bulunduğu ve iş hayatlarında da ekstra başarılı oldukları söylenebilmektedir. Ancak iyimserlik, hayalperestlik, polyanacılık veya her şeyi tozpembe olarak görmek gibi algılanmamalıdır (Kaya ve Zerenler, 2014).

Seligman (1998), iyimserliğin bireylerin olumlu durumlarını açıkladığını öne sürse de içsel, zamansal ve genelleştirilmiş nedenleri vardır; negatif ya da olumsuz durumları tanımlarken dışsal, kalıcı ve durumsal nedenlere gönderme olarak tanımlanır (Luthans ve youssef, 2007).

Bu açıdan, iyimserler genel anlamda sorunları geçici, sistematik bir düzeyde anlarlar ve tekil durumlar hakkında yorum yapma eğilimindedirler. Kötümser düşünenler ise karşılaştıkları problemlerin sürekli olacağını karşılaştıkları sorunların kendilerini

zayıflatacağını düşünürler ve problemle baş edebilmek için ellerinden geleni yapsalar da durumu kontrol edemeyeceklerini düşünürler (Seligman, 2000).

Bireydeki iyimserlik duygusu, bireyin yalnızca daha fazla mücadele etmesine değil, aynı zamanda zorluklara alternatif çözümler geliştirmesine de olanak tanır. Örneğin, iyimserliği yüksek ve yöneticilerinden olumlu geribildirim alan çalışanlar, sadece bu durumda değil, karşılaştıkları diğer durumlarda da durumu kendi etik norm ve standartlarıyla ilişkilendirebilirler (Uygungil, 2017). İyimserlik, maneviyatı ve beklentileri yüksek, kendisine yüksek hedefler koyan, motive olmuş, zorluklara karşı koyabilen, kişisel yetenekleri düşük, ancak fiziksel ve psikolojik olarak daha aktif olan bireylerin ruh halidir (Çalışkan ve Erim, 2010).

Keleş (2011)'in bir çalışmasında, iyimserlik, bir kişinin hedeflerine ulaşacağına, sürekliliği sağlayacağına ve hayatta iyi şeyler elde etmek için çaba göstereceğine dair genelleştirilmiş beklenti olarak tanımlanmaktadır. Aşırı iyimser insanlar daha olumludur ve hedeflerine ulaşmak için daha çok çalışırlar. Eğer amaçlarına ulaşırlarsa psikolojik olarak daha da iyileşirler (Peterson, 2000).

Luthans, Avolio, Avey, ve Peterson (2010), zayıf denilebilecek düzeyde iyimserliğe sahip kişilerin bu düzeyde iyimserlik geliştirme potansiyeline sahip olduğunu belirtmişlerdir; bunun olumlu bir tavırla yapılabileceğini savunmaktadırlar. Bu bağlamda iyimserliğin aynı anda geliştirilip çalışılabilmesini de vurgulamaktadırlar. Schneider (2001), bir iş ortamında bireylerin iyimserliğini artırmak için bireyin geçmişe karşı hoşgörülü olması, şimdiki zamandan memnun olması, değerini bilmesi ve gelecekteki fırsatlardan yararlanması gerektiğini savunmaktadır.

Örgüt ortamında çalışanlarda görülen olumlu eğilimler, birçok kurumsal tutum değişkeni üzerinde önemli bir etki gücüne sahiptir. İyimserliği yüksek olan çalışanların çalışmak için daha motive olduklarını, daha tatmin olduklarını, zorluklara karşı daha dayanıklı olduklarını, fiziksel ve zihinsel olarak daha verimli olduklarını ispatlayan araştırmalar vardır. Seligman ve schulman (1986), satış temsilcileriyle yaptıkları bir çalışmada, iyimser çalışanların satış hacmi ve performans eğilimlerinin diğerlerinden daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.

Seligman ve csikszentmihalyi (2000), iyimser insanların psikolojik olarak daha olumlu oldukları için daha başarılı olma eğiliminde olduklarını ve işte başarılı olmak için

ekstra kararlı olduklarını savunmaktadır. Luthans ve arkadaşları (2007), çalışanların iyimser ve kötümser olanlarının süregelen değişime birbirlerine benzemeyen tepkiler verdiklerini tespit etmişler; iyimser insanların değişime daha açık olduklarını ve gelecekteki imkânları görmeye ve doğru değerlendirerek fırsata çevirmeye daha fazla müsait olduklarını belirtmişler.

#### **2.1.3.4. Psikolojik dayanıklılık**

Pozitif psikolojik sermayenin bileşenleri arasında, diğerlerinden çok fazla tepki temelli bir yapıda olan “dayanıklılık” kelimesi, kişinin tehlikeli ve olumsuz olaylara olumlu şekilde uyum sağlaması olarak tanımlanmaktadır (Masten ve Reed, 2002). Bireyin olumlu ancak hesap verebilirliği artıran durumlarda ve olumlu strese neden olan olaylarda iyileşme ve kendi kendine ilaç verme yeteneğidir (Luthans vd., 2007).

Dayanıklı bireylerin özellikleri arasında sosyal yeterlilik, özerklik ve geleceğe yönelik hedeflerle problem çözme becerisi yer almaktadır (Oruç, 2015) Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bir kişi, olaylarla başarılı bir şekilde baş edebilmektedir. Aynı zamanda tehlikeli ve olumsuz koşullardan kurtulma becerisine sahiptir. Bu beceri zamanla hem bireysel hem de çevresel faktörler yoluyla gelişebilir. Bu bağlamda dayanıklılık, üstesinden gelinebilecek zorluklarla mücadele etmeyi kapsamaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007).

İlaveten dayanıklılık, yalnızca problem oluştuğunda reaktif eylem yoluyla değil, aynı zamanda proaktif öğrenme ve sorumluluğun erken keşfi yoluyla ilerlemek için kullanılan bir kavramdır. Esneklik insanlarda belirli seviyelerde kendini gösterebilir ve bu seviyeler üç farklı şekilde kendini gösterir: sosyal, duygusal ve bilişsel. Sosyal istikrarı olan bireylerin genel olarak iletişim becerilerinin yüksek olduğu, arkadaş edinme ve olumlu ilişkiler kurmada iyi oldukları vurgulanmaktadır. Duygu yönünden istikrarı olan kişiler; özenlik saygısı, öz yeterliliği, iyimserliği ve umudu yüksek bireyler olarak tanımlanırlar. Bilişsel kararlılığa sahip bireylerin yüksek düzeyde zekâyâ, etkili baş etme mekanizmalarına ve problem çözme becerilerine sahip oldukları vurgulanmaktadır (Kutani ve Yıldız, 2014).

Dayanıklılık ölçümünün varlıklar, değerler ve risk faktörleri olmak üzere 3 temel niteliği vardır. Bunlar (Luthans vd., 2007):

Varlıklar: Bu genellikle bireyin dayanıklılık seviyesini artıran unsurları ifade eder (örneğin, iyi bilgiye sahip olmak vb.). İyi ebeveynlik, yüksek eğitim seviyesi, bilişsel yetenekler, mizaç, kişisel olumlu algı düzeyi, olumlu tutum, duygusal istikrar, öz kontrol, mizah anlayışı ve genel çekiciliği olan kişiler, psikolojik dayanıklılığı artırma yeteneğine sahip kişilerdir (Luthans vd., 2007).

Risk faktörleri: İnsanların gelecekteki olası olumsuz durum ve sonuçları öngörebildiği halidir. Başka bir deyişle, öngörüsü sayesinde istenmeyen bir durumun oluşmasını azaltan faktörlerdir (Işık, 2016).

Bu dayanıklılığı azaltan faktörler, kötü ebeveynler, kötü arkadaş grupları, düşük eğitim, işsizlik, düşük finansal durum, kurumsal stres, yorgunluk, şiddet, alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi kötü sonuçlara yol açabilecek deneyimlerdir. Araştırmalar, yetersiz sosyal destek, zayıf aile bağları, travmatik öykü gibi faktörlerin dayanıklılık üzerinde negatif anlamda etkiye sahip olduğunu ve bu olumsuz unsurların olumluya dönmesi durumunda dayanıklılık düzeylerinin artırılabilirliğini göstermektedir (Bonanno, 2004).

Değerler: Bireyin hayatı boyunca gördüğü zorluklar, birey olarak kendini tanıma ve geliştirme için son derece mühim bir kaynak olabilir ve kişinin bazı pozitif değerler kazanmasını sağlar. Bu zorlukların üstesinden gelmek için kazanılan deneyim, pozitif ve sağlam sosyal ilişkiler kurmalarını ve dolayısıyla mutlu bireyler olmalarına imkan sağlayacaktır (Luthans vd., 2006).

Bu faktörler erken yaşta edinilmesine ve sonraki yıllarda kalıcı olmasına rağmen, çalışmalar dayanıklılık faktörlerinin yönetilebilirliğini ve geliştirilebilirliğini göstermektedir. Bu anlamda dayanıklılığı artırmak için en etkili strateji, yukarıda belirtilen unsurların artırılması, mevcut unsurların daha verimli kullanılması, risklerin aktif olarak azaltılması ve olumsuz durumların önlenmesine dayanmaktadır (Luthans vd., 2006).

Örgütlerde çalışma hayatında dayanıklılığı artırmak için; kişinin imdadına yetişebilecek, gerektiğinde sosyal yardım sağlayabilecek, profesyonel bağlantılar ve sosyal ağlar kurabilecek arkadaşları olmalıdır. Olumlu düşünmeyi teşvik etmek, çalışanların duygusal zekâlarını kullanmalarını ve geliştirmelerini sağlamak, iş ve yaşam dengesini sağlamak, deneyim kazanmak ve bu deneyimleri sonraki yaşamda kullanmak,

dayanıklılığı artırmak için önemlidir. Bu yeteneğin kazanılmasında yaşanan deneyimlerin kayıt altına alınmasında da etkili olduğu tahmin edilmektedir (Jackson vd., 2007).

Örgütlerde yapılan dayanıklılık çalışmaları, dayanıklılığın bazı olumlu örgütsel davranış değişkenleri ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Luthans, Avolio, Walumbwa ve Weixing (2005), Çinli iş görenleri ruhsal dayanıklılık seviyeleri ile iş doyumunu, yönetim performans değerlendirmesi, mutluluk ve kurumsal bağlılık seviyeleri ile mühim bir bağlantı olduğunu bulmuşlardır.

Psikolojik sermayenin boyutları birbirine yakın olduğundan zaman zaman karıştırılması olasıdır. Şekil 2, psikolojik sermaye boyutlarının yönlerini ve alana sağladığı katkıları açıklamaktadır.

**Şekil 2. Psikolojik Sermaye Boyutlarının Yönleri ve Katkıları**

| Boyut        | Yön                         | Katkı                                                                                                                |
|--------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Özyeterlilik | Odağı şuan ve gelecek zaman | Zorluklarla mücadeleye hazır olabilmesi ve hedefe yılmadan çaba gösterebilmesi                                       |
| Umut         | Odağı gelecek zaman         | Hedefinin olması ve bu hedefe erişebilmesi                                                                           |
| İyimserlik   | Odağı gelecek zaman         | Hoş olmayan durumların olumsuz etkilerine karşın güçlü, hoş olan durumların olumlu etkilerine karşın açık olabilmesi |
| Dayanıklılık | Odağı geçmiş ve şuan        | Önce ya da şuan ki sıkıntıların etkilerine karşı kendini koruyabilmesi ve istenmeyen etkenlerin iyileştirilmesi      |

Öz yeterlilik ile umut, bir takım ortak özelliklerden dolayı zaman zaman karıştırılabilmektedir. Ancak bu iki boyutun tabloda gösterildiği gibi birbirinden farklı

nitelikleri de vardır. Temelde iki boyut da amaca giden yolda bireyin içsel motivasyonunu ve istekli olmasını kapsamaktadır. Ancak, umut sadece içsel motivasyonla var olabilirken; öz yeterlilik hem içsel hem dış motivasyon kaynakları ile var olabilir. Umut boyutu tamamen geleceğe odaklanırken; öz yeterlilik boyutu şuna ve geleceğe odaklanır.

Öz yeterlilik ve iyimserlik boyutlarının da ortak ve ayrılan özellikleri bulunmaktadır. Hedefe giden yolda hem özyeterliliği hem iyimserliği yeterli ölçüde olan kişiler olumlu sonuca ulaşabilirler. Fakat öz yeterlilik bir sorunla karşılaşıldığında işlevsel bir nitelikken, iyimserliğin odağında sadece gelecek vardır (Uğur, 2017).

#### **2.1.4. Pozitif Psikolojik Sermayenin Öncülleri**

Pozitif psikolojik sermaye, oldukça büyük bir bilgi denizinden kaynak alır. Bu durum ortaya, umut, iyimserlik, dayanıklılık, dışa dönüklük ve öz-yeterlik gibi kavramlar tarafından beslenen ve unsurları yansıtan, pozitif psikolojik sermayenin mükemmel bir temsilini çıkarmıştır (Luthans vd., 2007). Bitmiş (2014) bugüne kadar yapılan çalışmalarda duygusal zekâyı ve örgütsel desteği de pozitif psikolojik sermayenin potansiyel bir öncüsü olarak kabul etmiştir.

Ayrıca Cömert (2016), pozitif psikolojik sermayenin öncüsü olarak kabul ettiği kurumsal desteğin etki gücünü araştırmıştır. Koçak (2016), kurumsal içi adalet ve öz saygı kavramlarını bu kavramlardan biri olarak değerlendirmiştir. Ayrıca maneviyat (Kavuklu, 2018) ve iddia edilen yönetim desteği (Tuna, 2016) kavramlarının da bu başlık altında değerlendirildiği ortaya çıkmıştır (Bilkay, 2020).

Pozitif psikolojik sermayenin öncülleri olarak nitelendirilen bu kavramlar şöyle açıklanmaktadır;

##### **2.1.4.1. Duygusal zekâ:**

Geleneksel toplumun makine temelli tutumlar ve ardından hızlı bir değişim yaşadığı 21. Yüzyılın bilgi toplumunda, bireyin hayattaki başarısı (iş, pozisyon, kariyer); akademik zekâ mükemmel bir özellik olarak öne çıkmaktadır. İnsan ilişkileri, analitik karar verme, başkalarını yönetme gibi insan davranışlarının yetersiz olduğu hisleri yön değiştirmiştir. Bireylerin duyguyu gereksiz ve mantıksız bulmaları bu süreçte vicdana olan güvenin etkisinin kaybolmasına neden olmuştur. İnsanlar artık sosyal davranışlarda duygularını özgürce ifade etme özgürlüğüne sahiptir. Bu gelişmelerle birlikte "duygu" ve "algı" kavramlarının araştırılmasına önderlik eden bazı IQ teorisyenleri, bu kavramların

birbirinden ayrı değil birlikte düşünülmesi gerektiğini iddia ederek yeni bir yaklaşım olan duygusal zeka kuramının literatüre girmesine ve gelişmesine öncülük etmişlerdir (Aslan, 2013).

#### **2.1.4.2. Algılanan örgütsel destek:**

Kurumsal destek, iş görenlerin kurumlarınca desteklendiğini görmek, güvende hissetmek ve örgütlerinin arkalarında dağ gibi durduğunu bilmekle ilgilidir. Algılanan kurumsal destek, örgütün sorumlulukları ile ilgili bir kavramdır. Kurumca desteklendiğine güvenen çalışanlar, doğal olarak örgütsel sorumluluklarını da artıracaktır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütleriyle ilişkilerini tanımlayan, şekillendiren ve örgüt üyeliğinin devamlılığını sağlayan çalışan psikolojisi ile ilgili bir durumdur (Meyer ve Allen, 1996).

Kurumsal desteği daha yüksek olan bireyler daha etkili olacak ve devamsızlık, gecikme ve değiştirme niyetleri azalacaktır. Alınan kurumsal destek ile kurumsal bağlılık arasında pozitif ve karşılıklı bir etki vardır. Kabul edilmiş bir örgütsel bağlılığın önemli sonuçlarından biri, duygusal bir bağlılık olması ve çalışanların örgütleri tarafından desteklendiklerini hissetmeleri karşılığında örgütlerine bağlılıklarının artmasıdır. Örgütsel bağlılığın pozitif psikolojik sermaye üzerinde olumlu bir etkisi vardır ve örgütsel desteğin artması pozitif psikolojik sermayenin düzeyini artırır (Bitmiş, 2014).

#### **2.1.4.3. Örgütsel adalet:**

Çalışanın algıladığı adaletin, iş doyumuna etkisinin saptanması örgüt için çok önemlidir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar örgütte karar verme, ücretlendirme, cezalandırma ve davranışların adil olmadığını düşündüklerinde, yaptıkları işten memnuniyetsizlik duyabilmekte, kendilerini örgütle bağısız hissedebilmektedirler.

"Adalet" kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından "herkesin hakkını eşit olarak kullanması" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021). "Örgütsel adalet" kavramı ise çalışma ortamında adaleti ifade etmek için kullanılmaktadır. Çalışanların haklarının gözetilmesi, hukuğa uygun ve herkesçe kullanılması ile sağlanan örgütsel adalet, çalışanları örgütte verimli çalışmaya motive eden ve destekleyen çok önemli bir unsurdur.

Sosyal bilimciler, adalet çalışanlarının kişisel memnuniyetinin, işle ilgili hedeflerinin etkililiği için temel bir gereklilik olduğu konusunda hemfikirdir. (Greenberg ve Bies 1992). Bu nedenle örgütsel adaletin kontrol edilmesi örgütsel davranış ve insan

kaynakları açısından oldukça önemlidir. Bunun nedeni adalet kavramının örgütsel davranış üzerindeki etkisi ile açıklanabilir. (Özmen ve diğerleri, 2013). Kurum içerisinde örgütsel adalet sağlanabiliyorsa, çalışanların pozitif davranışlar sergilemelerini, çalışanların örgütün değerli bir paydaşı olarak hissetmelerini, çalışanların diğer personel ve yöneticileriyle uyum, güven ve saygıya dayalı ilişkiler kurmalarını sağlarken; örgütsel adaletsizlik, örgütlerin hedeflerine erişmelerini engelleyen, zora sokan, çalışanları demotive eden, hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz tutumlara sevk eden davranışlar geliştirmelerine neden olmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2002).

#### **2.1.4.4. Öz kendilik:**

Öz kendilik, özellikle istihdam tatmini kavramının bireysel temellerini anlamak için literatürde sekiz farklı alanda (felsefe, klinik psikoloji, psikolojik uygulamalar, iş tatmini, stres, çocuk gelişimi, kişilik ve sosyal psikoloji) yer almaktadır (Judge vd., 1997). Onlara göre öz kendilik, insanların kendileri, başkaları ve dünya hakkında yaptıkları en temel değerlendirmedir. Bireyler bilmeden kendilerinin ve başkalarının değerlendirmelerini etkileyebilir. Birçok kişi, bireysel yorumların kendi algı, tutum ve davranışları üzerindeki etki gücünün bilincinde olmasa da bireysel öz değerlendirmeler, herhangi bir özel durum için durum değerlendirmelerinde etkilidir. Öz değerlendirme, kişinin kendisi, başkaları veya genel olarak dünya hakkında yapılabilir. Bu geniş yelpazeye rağmen öz değerlendirme bu değerlendirmelerin en önemlisidir (Bono ve Judge, 2003).

#### **2.1.5. Eğitim Kurumlarında Pozitif Psikolojik Sermaye**

Eğitim kurumlarında öğretmen performansının olumlu yönlerine odaklanmak verimliliği artırabilir. Okul yönetimi, öğretmenlerin ve öğrencilerin pozitif psikolojik sermayelerini vurgulayarak okul hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunabilir. (Tösten ve Özgan, 2014). Okul yöneticileri, öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye durumları göz önüne alındığında, öğretmenlerin güçlü yönlerini ortaya çıkaran araştırmalara yer vermelidir (Erbaş, 2018).

Toplumun gelişmesini sağlamak, eğitimin amaçlarından biri olarak düşünüldüğünde iyi bir eğitim kurumu olmanın yolu yönetimden başlayarak pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin artırılmasından geçtiği söylenebilir. Pozitif psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanlar kurumda daha mutlu olabilir ve verimli çalışabilir.

## 2.2. İYİ OLUŞ

İyi oluş (well-being) kavramı, bireyin kendi yaşam amacının ve sahip olduğu potansiyelinin bilincinde olmasını ve çevresiyle kurduğu ilişkinin niteliğini ifade etmektedir. Psikolojik açıdan iyi olarak nitelendirilenler, kendi sosyal, iş ve özel hayatlarına dair doyuma ulaşmış; bedenlen, ruhen ve zihnen sağlıklı, öz güvenleri, motivasyonları ve olumlu bakabilme becerileri gelişmiş bireylerdir (Deneve ve Cooper, 1998). İyi olmak, sadece hasta olmama ya da duygusal olarak herhangi bir problemin olmaması değil, hayatın tadına varma, mutlu, neşeli olma gibi olumlu durumlara sahip olma olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda, iyi oluş kavramı, psikolojik iyi oluş ya da mutluluk kavramları ile eş anlamlı kullanılabilmektedir. Son zamanlarda yapılan çalışmalarda psikolojik iyi oluş ya da mutluluk düzeyinin yüksek olmasının bireysel performans üzerinde olumlu ve anlamlı etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Keleş, 2017). İyi oluş düzeyi yüksek olan bireyler, iş arkadaşları daha iyi imkân ve hazırbulunuşluğa sahip olsalar bile, mevcut işi daha verimli yapabilmektedirler. Bunun nedeni yüksek iyi oluş halinin sağladığı motivasyon, öz güven, dayanıklılık ve olumlu bakış açıları sayesinde. Bu durumda bireyin kişilik özelliklerinin ve kendini nasıl algıladığının önemi, iş performansına etkisi üzerinden görülmektedir (Diener, 1984; Veenhoven, 1988).

### 2.2.1. Psikolojik İyi Oluş

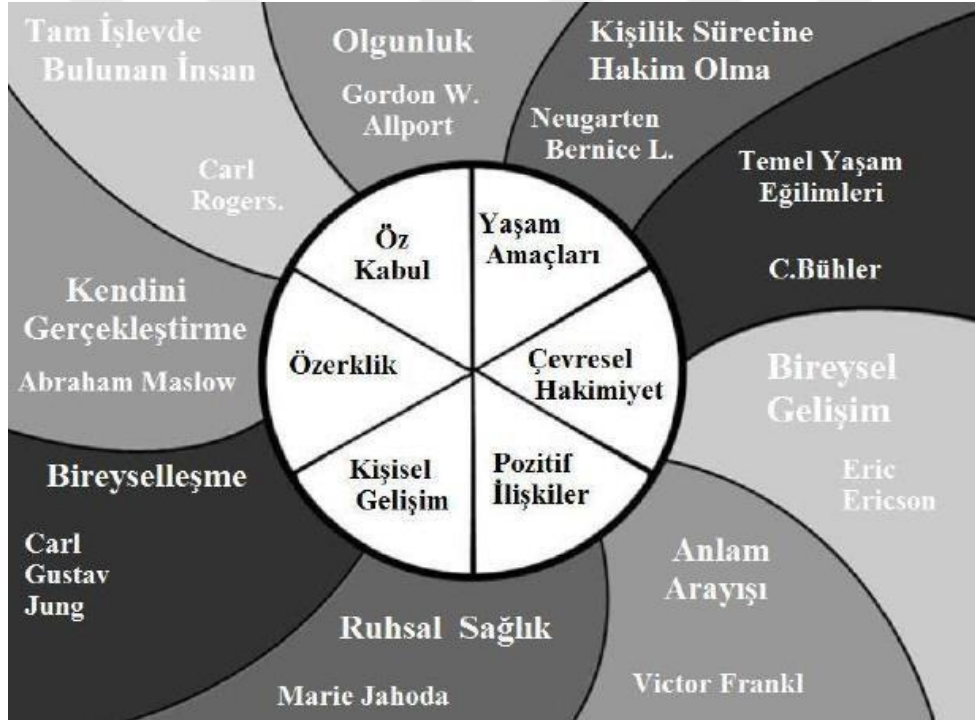
Psikolojik iyi oluş terimi öncelikle “Psikolojik İyi Oluşun Yapısı” isimli eserde Bradburn (1969) tarafından ortaya konmuştur. Bradburn, genel mutluluk adına, özellikle yunan filozof Aristoteles'in mutluluk ve psikolojik iyi olma arayışı adına ruh sağlığını birleştirmeye çalışmıştır. Günümüz psikolojik araştırmalarında, Ryff (1989) tarafından yapılan açıklama ile psikolojik iyi oluş kavramı uygulanmaktadır. Ryff (1989), hayat doyumuna ve duygulara dayalı öznel iyi oluş kavramlarının pozitif yeterlik noktasını kaybettiğini öne sürerek psikolojik iyi oluş kavramını onaylamıştır (Hamurcu, 2011).

Ryff, öznel iyi oluşun psikolojik iyi oluşun temel yapısını içermediğini savunmaktadır. Psikolojik iyi oluş kuramı, olumlu etkiler, olumsuz etkiler ve yaşam doyumunu dışındaki yaşam koşulları gibi öznel iyi oluşun temel kavramlarını kapsayan multi disiplinler bir yapıdır. Ryff'e göre psikolojik iyi oluş teorik bir yaklaşım değildir. Buna dayanarak, kişilik ve gelişim teorisyenlerinin görüşlerine dayalı altı boyutlu bir psikolojik iyi oluş modeli geliştirmiş ve teorilerini formüle etmiştir. Maslow'un kendini

ifade etmesi, Alport'un olgunluğu, Rogers'ın tamamen işlevsel kişiliği, Jung'un kişiliği, kişiliği, Erickson'un bireysel gelişimi, Buhler'in temel hayat yönelimleri ve Newgarten'ın değişen kişisel özellikleri, hepsi iyi bir yaşamın psikolojik modelindedir (Gencer, 2018).

Ryff (1989), teorisini şekillendirmede birçok gelişim ve kişilik teorisyeninin çalışmalarını dikkate almıştır. Bu araştırmaların sonucunda karakter ve gelişim teorisyenlerinin olumlu psikolojik unsurların birbirine yakın özelliklerinden bahsettiğini belirtmiştir. Ryff'in (1989) yaklaşımı, pozitif kişilik psikolojisi unsurlarının ve gelişim teorisyenlerinin psikolojik iyi oluş çatısı altında bütünleşmesine olanak vermiştir. Psikolojik iyi oluşun esas boyutlarını ve bu boyutların teorik temellerini Ryff ve Singer (2008) formüle etmişlerdir.

### Şekil 3. Psikolojik iyi oluşun bileşenleri ve kuramsal temelleri



**Kaynak:** Ryff ve Singer (2008).

#### 2.2.2. Psikolojik İyi Oluşun Bileşenleri

Psikolojik iyi oluşun bileşenleri ve bireylerin sahip oldukları iyi oluş düzeylerine göre kişilik özellikleri aşağıda açıklanmıştır.

**2.2.2.1. Kendini kabul (self-acceptance):** Kendini kabul düzeyi yüksek olan kişiler kendine dair olumlu düşüncelere sahiptir, kendinin iyi ve kötü yanlarını tanır ve kabul

eder. Geçmiş hakkında olumlu düşünceler vardır. Bunun yanı sıra kendini kabul düzeyi düşük olan kişiler kendinden genel bir memnuniyetsizlik hali içindedir, geçmişten dolayı hayal kırıklığına uğramıştır ve kişisel özelliklerinden rahatsızdır, olduğundan farklı bir insan olmak istemektedir (Ryff ve Singer 2008).

#### **2.2.2.2. Diğer bireylerle olumlu ilişkiler kurma (positive relations with others):**

Diğer kişilerle olumlu ilişkilere sahip olanlar arkadaşça, tatmin edici, güvene dayalı bir ilişki kurarlar, insanlarla birlikteyken kendini sakin ve oldukça rahat hisseder, güçlü bir empati yetisine sahiptirler. İnsan ilişkilerinin mevcut ve süregiden bir dengede (al-ver) olduğunu bilir ve ona göre hareket eder. Oysa diğerleriyle olumlu ilişkiler geliştirme düzeyi düşük olanlar insanların ısınması zor bir yapıya sahiptirler, sorunlar nedeniyle insanlarla aniden iletişimi kesip uzaklaşabilirler. İnsan ilişkilerinde iletişime kapalılık ve kayıtsızlık gösterirler. (Hamurcu, 2011).

**2.2.2.3. Kişisel gelişim (personal growth) :** Kişisel gelişim düzeyi yüksek olanlar sürekli kendini geliştirme ve geliştirme duygusuna sahiptirler, kendini büyüyen ve gelişen bir insan olarak görürler. Yeni deneyimlere açıktırlar. Kendini, potansiyelini bilir. Değişime açıktırlar. Kişisel gelişim özelliği zayıf olanlarda ise bir durgunluk hissi vardır. İyileşme duygusu ve zamanın üstesinden gelme arzusu zayıftır. Hayattan sıkılmış ve kayıtsızdır. Yeni davranışlar ve ilişkiler geliştirmenin mümkün olduğunu düşünmez (Ryff ve Singer, 2008).

**2.2.2.4. Yaşam amacı (purpose in life):** Yaşamsal bir amaç taşıyan insanlar amaçlı davranış sergilerler. Yaşam amacının kaynağı olan inançlara sahiptir ve korurlar. Kendi yaşam hedefleri ve özlemleri vardır. Oysa yaşam amacı olmayan insanların hayatında bir anlam yoktur. Amacı, niyeti ve çabası oldukça yetersizdir. Amacını net göremediği için yön bulamazlar (Akçay, 2011).

**2.2.2.5. Çevresel hâkimiyet (environmentalmastery):** Çevresel hâkimiyet duygusu kuvvetli olan insanlar çevresini yönetmede iyidir ve çevresine hükmedebilirler. Karışık bir sosyal aktivite düzeni oluşturabilir. Çevresindeki fırsatları etkin bir şekilde kullanabilir. Oysa çevresel hâkimiyeti zayıf olanlar ise çevresel koşulların iyileştirilemeyeceğine veya değiştirilemeyeceğine inanır, çevresel fırsatlardan habersizdir, dış dünyayı yönetme konusunda zayıf bir fikre sahiptir (Ryff ve Singer, 2008).

**2.2.2.6. Özerklik (autonomy):** Eski Yunan tarihine dayanan özerklik kavramı, Yunan şehirlerinin yabancıların koyduğu kurallardan bağımsız olduğu ifade etmek amacı taşımıştır. Özerklik kavramı, “öz” ile ilgili (auto=self) anlamına gelen “Özerk” ve hükmetmek ile ilgili (nomous=ruling) “erk” sözcüklerinin bir araya gelmesiyle oluşan bu kavram, kendi kendine çeki düzen verme, düzeltme ve kendini yönetebilmeyi kapsamaktadır. Özerk kavramı, bağımsızlık, özgürlük, öz tanımlama, öz düzenleme, öz denetim gibi bir takım kavramla yakın anlamlı olarak kullanılmaktadır. Yüksek özerklik duygusu ile kişi kendi kaderini tayin eder ve bağımsızdır. Düşüncelerinde ve eylemlerinde sosyal baskılara dayanabilirler. Nasıl davranacağı konusunda hem kendi düşüncelerini hem de toplumsal normları düşünerek baskıları tatmin ederek uygun davranış sergiler. Öte yandan özerklik duygusu zayıf olanlar başkalarının beklenti ve değerlendirmeleriyle ilgilenir. Önemli kararlar alırken başkalarının görüşlerine güvenir. Belirli bir şekilde hareket etmek ve düşünmek için sosyal baskılara uyum sağlar. İnsanlararası ilişkiler, kimlik, ruhsal uyum ve psikopatoloji gibi alanlar özerklik kavramının biçimlerinin etki alanları olarak ifade edilmektedir. Bu alanda uygulama yapılarak hazırlanmış araştırmalar göstermektedir ki özerklik çocukların bilişsel performanslarına, erişkinlerin ise mesleki doyum ve iş performanslarına önemli ölçüde etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Morsünbül, 2012).

### **2.2.3. Kuramlar Açısından Psikolojik İyi Oluş**

Psikanalitik kuram çerçevesinde, iyi olma halinde sağlıklı yerinde olan kişinin id, ego ve süperegosu, ego kontrolü altında denge içinde çalışmasına devam eder (Nelson, 2012). Böylece kişi, nedeni bilinmeyen veya devam eden bir kaygı ve huzursuzluk durumuna katılmaz ). Sağlıklı bir insanın esenliği güçlü olsa da kişilik kontrolünde id ve süperego fazlalığını engeller (Burger, 2006).

Jung, bir kişinin psikolojik sağlığını, yaşamın her aşamasında gerekli işlevi yerine getirebilmesi becerisiyle açıklamıştır (Cenkseven, 2004). Adler bireysel psikoloji hareketinin öncüsü olarak kabul görmüştür ve Freud’a göre daha iyimser bir tutum sergileyerek psikolojik hastalıkları farklı değişkenlerle yorumlayıp çözümleri toplumsal çıkarlara addetmiştir (Geçtan, 2002).

Özen (2010), Adler'in ruhsal sağlığı, uyumsuzluk ve üstün olma arayışı ikileminde bir denge kurma yeteneğiyle ilişkilendirdiğini belirtmiştir. Bu hareketle, bir kişi sosyal olarak kabul edilen bir yaşam tarzını teşvik edebiliyorsa, psikolojik sağlığı

hakkında konuşabilir. Ayrıca Adler, insanlarla samimi bir ilişki kurmanın, kendini olduğu kadar başkalarının iyiliğini de düşünmenin psikolojik iyi oluşun göstergelerinden biri olduğunu vurgulamıştır. Allport, kişiyi fiziksel ve ruhsal bağlamlarında dikkate alıp; fiziksel olgunluk ile ruhsal olgunluk arasındaki ilişkiyi kurar. Allport'un "edinilmiş işlevsel özerklik" kavramına ilişkin açıklaması, bireyin psikolojik iyi oluşunu vurgular ve dürtülerden çok ilgi, değer ve tutumları içerir. Kabul edilen özerkliğin üç ilkesi vardır. Birincisi, mevcut duruma uyum sağlama yeteneğini gerektiren (örneğin, emeklinin yeni duruma uyumunu gösteren bir aktivite bulma) "enerji seviyelerinin düzenlenmesi" ilkesidir ve ikincisi belirli amaçlar için öz motivasyonu temsilen “uzmanlaşma ve yeterlilik” ilkesidir. Üçüncü ilke, kendine haslığın ve işlevselliğin kaynağını temsilen 'kendine uyum' ilkesini içeren ruhsal bir yapıdır (İnanç ve Yerlikaya, 2015).

Avrupa'nın bilinen büyük iki savaş görmesi, insanların tutumlarında da fark edilir değişim ve dönüşümlere yol açmıştır. Son olaylar, kaygı gibi eski psikolojik tanımların bir hastalık değil, sorumluluktan kaçış olduğunu göstermiştir. Bu tür kalıp yargıların yerine “hayatın anlamı” tanımını koyan güncel yaklaşımlar “hümanist ve varoluşçu” yaklaşımlardır (Geçtan, 2002).

Maslow (1968) kendini ifade etme ihtiyacını piramidin en üstüne yerleştirmiş ve psikolojik iyi oluşun belirlediği ihtiyaçların karşılanmasıyla karşılanabileceğini savunmuştur. Ayrıca kendini gerçekleştirmede önemli ilerleme kaydettiğini düşündüğü kişilerin bir listesini derlemiş ve bu kişilerin özelliklerini sıralamıştır. Bazıları; gerçeği algılama, problem çözme, en yüksek tecrübeler, kendini kabul etme, özerklik, empati, yaratıcılık, mizah ve sevgidir (İnanç ve Yerlikaya, 2015).

Psikolojik iyi oluşun temeli varoluşçu bakış açısının teorisyenlerinden Frankl'a göre, "hedef ve mana" iradesidir. Kişinin yaşamı sürdürebilme yetisinin ötesinde bir mana arayışı vardır. Anlamanın ve amacın noksanlığı, insanı refahtan uzaklaştırır Rogers, "iyi bir hayat" olarak tanımladığı psikolojik iyi oluşu, zaman içinde "kişinin mevcut potansiyelini tam olarak kullanması" olarak tanımlamıştır. Potansiyelini gerçekleştirmeye meyilli insan, tecrübeye açık, yaşamın her saniyesini değerlendiren ve tecrübe eden işlevsel bir insandır (Burger, 2006).

#### 2.2.4. Psikolojik İyi Oluşu Sahip Bireylerin Özellikleri

Psikolojik iyi oluşu yüksek ve düşük olan bireylerin özellikleri Ryff ve Singer (1995) tarafından tanımlanmaktadır. Buna göre psikolojik iyi oluşu yüksek bireylerin özellikleri şunlardır:

- Kendisi ve geçmiş yaşamı hakkında olumlu düşüncelere sahiptir.
- İyi ve kötü özellikleri kabul eder.
- Çevresindeki insanlarla güvene dayalı bir ilişkisi vardır ve empati yeteneği güçlüdür.
- Toplumsal baskılara, özgür iradeye ve bağımsız düşünebilme yeteneğine dayanıklıdır.
- Çevredeki olayları ve durumları başarıyla yönetir.
- Kişisel ihtiyaçlarını belirleyebilir ve onlara en uygun durumları seçebilir.
- Hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşmak için çaba gösterir.
- Hayatı boyunca sürekli gelişeceğini düşünür ve kendisinde meydana gelen değişiklikleri hisseder.
- Görünmez bir güç duygusuna sahiptir.

Düşük psikolojik iyiliğe sahip kişilerin özellikleri şunları içerir:

- Kendini olduğu gibi kabul edemez, kişisel özelliklerinden hoşlanmaz.
- Başkalarıyla iyi ilişkiler geliştiremez, güvene dayalı ilişkiler kurmaktan kaçınır.
- Başkalarının görüşlerine önem verir ve hayatını onlara göre yaşar.
- Toplumsal baskılara dayanamaz.
- Çevresindeki olayları değiştirmeyi ve seçmeyi başaramaz.
- Ulaşmak istediği hedefler çok azdır veya yoktur.
- Hayata anlam katan fikir ve inançlardan yoksundur.
- Hayatı boyunca gelişeceğine hiç inanmaz.
- Hayata kayıtsız kalır, yeni beceri ve davranışlar geliştiremez (Akt; Sagone ve de Caroli, 2014).

### 2.2.5. Psikolojik İyi Olma ve Demografik Değişkenler

Öznel iyi oluş ve mutluluğa ilişkin araştırma yapan öncü araştırmacılardan biri Diener'dir. Diener, Lucas ve Oishi (2002), bunu iyi duygulara sahip olmak, olumsuz düşüncelerden kaçınmak ve hayattan yeterince memnun olmak olarak tanımlamıştır.

Psikolojik iyi oluş, bireyin kendi öz benliğine dair olumlu bir algısının olması, yeteneklerinin ve sınırlılıklarının bilincinde olması, çevresindekiler ile yakın, güçlü ve sağlam ilişkiler geliştirebilmesi, etrafını kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yönetebilmesi, özerk ve hür olabilmesi, hayatına dair bir anlam ve amaç taşıması ve kendini olumlu yönde değiştirerek geliştirebilmesi gibi özellikleri kapsayan bir kavramdır (Anlı, 2011).

İlk araştırmalarda psikolojik iyi oluş tabiri araştırmacılar tarafından demografik değişkenler üzerinden incelenmeye alınmıştır. Cinsiyet değişkeni baz alınan araştırmalarda, incelemelerden edinilen sonuçlar birbiriyle uyumlu değildir. Haring ve diğerleri (1984), erkeklerin kadınlardan fazla psikolojik iyi oluş sergilediklerini tespit ederken, aksine Lee, Secomb ve Shehan (1991), kadınların erkeklerden fazla iyi düzeyde sahip olduklarını belirtmişlerdir. Ryff, Magee, Kling ve Wing (1999) tarafından yapılan bir çalışmada, erkekler ve kadınlar arasında psikolojik iyi oluş açısından bazı yaşam hedefleri, kendini kabul, çevresel baskınlık ve özerklik bağlamında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. (Tütüncü, 2012).

#### 2.2.5.1. Yaş

Psikolojik iyi oluş kavramı ve bireyin olumlu tutumları için önemli olan niteliklerden biri olan 'yaş'ın bir parçası olarak psikolojik iyi oluş düzeyi yaşla birlikte değişmektedir. Araştırmalar, yaş değişkeninin diğer ölçümlere kıyasla psikolojik iyi oluşun daha küçük ölçütlerinden biri olan kişisel gelişim ölçüsü ile arasındaki ilişkinin oldukça yüksek olduğunu belirtmiştir. Yaş değişkenliği ve iyi oluşu içeren bir başka çalışmada, gençlerin ortalama iyi oluşlarının yaşlılarla karşılaştırıldığında yüksek seviyede olduğu saptanmıştır (Tuzgöl-Dost, 2005).

#### 2.2.5.2. Cinsiyet

Psikolojik iyi oluş düzeylerinin cinsiyet değişkenliğine göre değişebileceğini belirten Ryff (1989), kadınların erkeklerden önemli ölçüde fazla psikolojik iyi oluşlarının olduğunu saptamıştır. Kadın ve erkek değişkenine göre oluşan bu fark, özellikle de multi

boyutlu iyi oluş teorisinin bireysel gelişiminin küçük bir ölçeğinde gözlemlenmiştir. Bu sonuçların aksine bazı araştırmalar cinsiyet değişkenliğinin psikolojik iyi oluş düzeylerinde anlamlı farklılıklara yol açmadığını göstermiştir (Telef, 2013).

Broady & Hall (1993) ve Lucas & Gohm (2000) tarafından yapılan bir çalışmada, kadınların psikolojik iyi olma düzeylerinin daha düşük olmasının nedeni, kadınların rahatsız edici bazı uyaranları ve duyguları erkeklerden daha yüksek algılamaları ile açıklanmıştır (Özen, 2010).

### **2.2.5.3. Evlilik**

Evlilik, psikolojik iyi oluşu etkileyen faktörlerden biridir. Konuyla ilgili çalışmalar, sağlık ve esenlik üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Evli kişiler; evli olmayanlara kıyasla, acil durumlarda duygusal yardım almada, sevgiyi hissetmede ve sevgi vermede, finansal ve sosyal destekte, daha sağlıklı yaşamada ve daha az ölüm oranlarında daha iyidirler. Evlilik, hukuki bir süreçle oluştuğu için kişinin sosyal çevre ile ilişkisini daha etkin kılmakta ve dolayısıyla daha fazla sosyal ilişki sağlayarak kişinin psikolojik iyi olma düzeyine ulaşmasında güçlü bir etki sağlamaktadır. Evlilik birliğinde erkek ve kadının birbirlerine pozitif ve içten duygusal katkıları, kişinin kendini sevecen, ilgili, saygın ve kıymetli bir birey olarak görmesine ve kendini güven içerisinde hissetmesine katkı sağlar (Tütüncü, 2012).

### **2.2.5.4. Kalıtım**

Lykken'in (1996) yaptığı çalışmada, kalıtsal faktörler açısından psikolojik iyi olma düzeyini tespit etmek için, 1936 ve 1955 yılları arasında Minnesota'da dünyaya gelen tek ve ikiz yumurta örneklerinin hayat beklentisi incelenmiştir. Deney bulguları kalıtsal bu faktörün psikolojik iyi oluş düzeyini %50'ye varan oranlarda büyük ölçüde etkilediğini göstermiştir. Deneye katılanların eğitimsel, dini ve kültürel durumlarına %8 oranında, psikolojik iyi oluş düzeylerine ise %48 oranında etki ettiğini belirtmiştir (Akın, 2008).

### **2.2.5.5. Kültürel yapı**

Kimi toplumlar bireysel ihtiyaçlarını daha mühim görür ve ilaveten hayattan memnuniyet duygusu da büyük rol oynar. Tersine, kolektivist kimi toluluklar, psikolojik iyi oluşu kişinin sosyal etkileşimlerinin neticesi olarak görür. Bundan dolayı, kişilerin duyguların açıklama yolları da farklılıklar göstermektedir. Bireyci kültürlerde,

duyguların net bir şekilde açıklanması, sosyal çevreleriyle iyi ilişkiler kuran çoğulcu kültürlerden daha üstündür (Gediksiz, 2013).

Psikolojik iyi oluş ve kültüre dair unsurların aralarındaki ilişkiyi incelerken, Christopher (1999), kültüre dair unsurların nihayetinde psikolojik iyi oluşu saptayabileceğini savunmaktadır (Tütüncü, 2012). Psikolojik iyi oluş, her kültürde, kendi değer ve düşüncelerinden oluşan yapısı gereği farklı yorumlanabilir.

### **2.3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS**

Uğur (2003)'e göre örgütsel performans, planlanmış bir amaca erişilip erişilmediği ve erişilebilme derecesini gösteren bir kavramdır. Bir çalışanın kurumunda amaçlanan hedefe dair nereye, nasıl ulaşabildiğinin veya neyi elde edebildiğinin nicel ve nitel olarak ifade edilimidir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2006).

#### **2.3.1. Performans Kavramı**

Performans tabiri için birçok çalışma ve araştırma yapılmış ancak herkesçe kabul gören ortak bir tanıma rastlanamamıştır. Performans tanımlarının çalışma alanına göre farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Buna nedeni; performans kavramının kapsamının oldukça geniş olması ve bu tabiri bireylerin duruma öznel bir bakış açısıyla yaklaştığı gösterilebilir. Cordero (1989), Clark, Pritshard (1990), ve Christainsen (1993), Fujimoto (1991), Griffin (1996), Nelly ve diğerleri (1996) performans kavramının temel dinamikleri üzerinde çalışan araştırmacılarıdır. Ancak herkesçe kabul gören tek bir tanımda buluştukları söylenemez (Cihangir, 2009).

Alanyazında performans tabiri için bulunan çeşitli tanımlamaların yanı sıra bu tabir zamanla da değişikliklere uğramıştır. Evvel zamanlarda etkin ve verimli anlamında kullanılan performans standartları; değişen küresel düzen ile organizasyonun iç ve dış paydaşlarının bir araya geldiği unsurların buluşması anlamında kullanılmış; şimdilerde ise araştırma, yenileme, geliştirme ve olası tahmin gibi anlam çeşitliliğine uğramıştır (Parks, 1995).

Pugh, (1991)'a göre performans, evvela belirlenmiş bir iş için amaca ulaşmak ve görevi tam anlamıyla gerçekleştirmek için ortaya konan fikir, mal veya hizmettir. Diğer bir deyişle performans; prosedür veya fonksiyondan görevli kişinin, o işin veya fonksiyonun işletme veya organizasyonunun gereksinimlerini ne ölçüde karşılayabildiğinin niteliksel ve niceliksel boyutlarının bir ölçüsüdür (Tınaz, 1999).

Karaman ve Kale, (2009) performans için, iş görenin ya da kurumun, yapılan iş ile hedefe ilişkin nereye varabildiği, neyi sağlayabildiğinin kalite ve kantite olarak anlatımı şeklinde ifade etmiştir. Akal (2005)'a göre performans, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için sarfedilen emeğin değerlendirilmesidir. Başka bir tanımda, Iswati ve Anshori, (2007)'e göre, rakiplere karşı üstünlük elde etmede imkân sağlama ve mevcut kaynağı en etkin biçimde yönetme yetisidir. Koh, (2010)'a göre performans, insani ve, fiziki kaynakların amaçlanan ortak ürüne ulaşması için verimli bir biçimde entegre edilmesidir. Kanıbir (2004)'e göre performans, kurumun bilgi ve becerisini amaçları doğrultusunda etkin kullanabilme düzeyidir. Lin ve Kuo (2007)'a göre ise performans, kurumun planladığı hedeflerini gerçekleştirmede ne denli iyi olduklarını gösteren bir ölçektir. Performansı kurumların hedeflerine erişimini sağlayan faktörler olarak niteleyen Campbell ve Wernick (2015), bu kavramın mühim olmakla birlikte verimlilik ile karıştırılmaması gerektiğini belirtmişlerdir (İpçioğlu ve Kahya, 2016). Aslında performansın özü yapılan işe, amaca giden yola değer katmadır ve katılan bu değer hedeflenen, beklenen değere eşitse ya da hedeflenen değerden büyükse kurum varlığını korumaya devam edebilmekte olarak değerlendirilebilir.

### **2.3.2. Performansla İlgili Kavramlar**

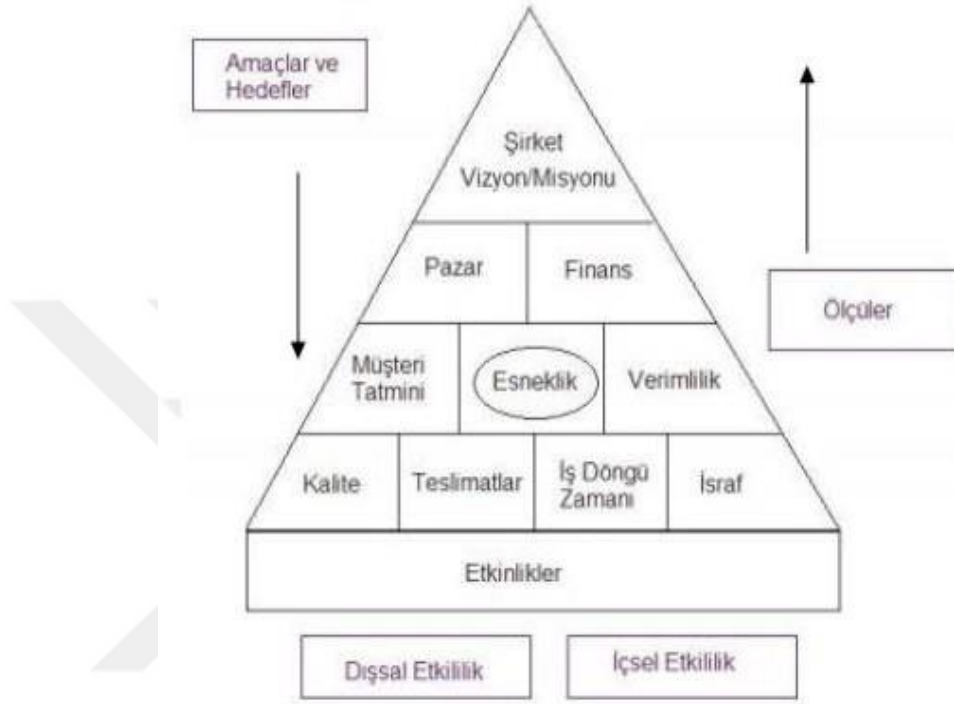
Performans, kaynakların etkin bir şekilde kullanılıp hedefe ulaşılabilmesinin yanı sıra bu performansın düzeyi manasına da gelebilir. Performansın tanımlanmasındaki çeşitlilikler, performansla ilgili oldukça geniş bir kavram içeriğine sahip olduğunu göstermektedir. Performansla ilgili temel kavramlar şu şekilde sıralanmaktadır; verimlilik, etkililik, üretkenlik, kalite, büyüme, karlılık, ölçüm, yönetim, etkinlik, yenilik, değerlendirme şeklindedir (Tunçer, 2013). Geniş kavram yelpazesi bağlamında, performansın hem bireysel hem kurumsal düzeyde olabileceği ve örgütlerin yapısına, hedeflerine göre değişebileceği söylenebilir.

### **2.3.3. Örgütsel Performansın Unsurları**

Rekabetin her geçen gün yükseldiği son zamanlarda performans kavramının önemi gün geçtikçe öne çıkmaktadır. Kurumun performansı bütün iş dinamiklerine etki eden kurumsal bir çıktıdır (Turunç, 2015). Bundan ötürü, organizasyonel performansın öğeleri bir organizasyon içinde herhangi bir yerde görülebilir. Bu statü, kurumların ve faaliyet gösterdikleri sektörün yetenekleri ne olursa olsun yürürlükte kalır. Örgütün prestijini gösteren başarı seviyesi, üst yönetimin aldığı kararlar ve iş görenlerin

performansı ile alakalıdır (Büyük, 2010). Nitekim bu konular öncelikle kurumsal performansın ögeleri içinde yer almaktadır. Şekil 4, kurumsal performansın temel unsurları hakkında bilgi içermektedir.

**Şekil 4. Örgütsel performansın unsurları**



**Kaynak:** Ağca ve Tunçer, 2006.

Şekil 4'de amaç, kuruluşun hedeflerini, stratejisi doğrultusunda ve müşterilerin önceliklerini esas alarak yukarıdan aşağıya yayınlamak ve daha sonra aşağıdan yukarıya ölçümle ulaşılan hedeflerin miktarını belirlemektir. Piramit dört aşamadan oluşur, sol taraf dış etkililiğe, sağ taraf iç etkinliğe yöneliktir. Analojide, her aşama ile diğeri arasında bir bağlantı kurmaya çalışır (Laitinen, 2002).

Performans piramidi, sonraki aşamadaki iş biriminin amacına varıp varmadığının belirlenmesi ile başlar. Ölçümleri ve ekonomik kriterler, şirketin amacını ne derece gerçekleştirdiğini göstermede önemlidir. Firmaların finansal ve piyasa hedeflerine ulaşabilmeleri için müşteri memnuniyetini sağlayan esnek ve verimli bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Hiyerarşinin üçüncü seviyesindeki standartlar, performansın yapı taşını oluşturur ve diğer bölümlerin çalışmasını sağlamaktadır (Laitinen, 2002).

Lynch ve Cross (1991), çıktılar kadar girdilerin de performans ölçüm modelinde mühim olduğuna dikkat çekmektedir (Akt; Avcı, 2008). Yukarıdaki şekilde yer alan bilgiler, örgütsel performans unsurlarına geniş bir perspektiften nasıl yaklaşılabileceğini göstermesi açısından ayrıca önemlidir. Örgütsel performans unsurları sayesinde örgütler verimlilik sağlar, verimliliği izleme, süreçleri kontrol etme ve stratejik önceliklerini gerçekleştirme olanağına sahiptir. Kurumsal performansın öğeleri, işe dair bilgi sağlama görevini yerine getirir. Organizasyonun tüm kademelerini dahil eden bu kalite, etkin bir organizasyonel performansa duyulan ihtiyacı ortaya koymasından da önemlidir. Örgütün hangi yönde ilerlediği ve çalışanların amaca ne oranda katkı sağladığı da kurumsal performans öğeleri sayesinde ortaya konmaktadır (Özer, 2013).

### 2.3.4. Örgütsel Performans Kriterleri

Performans ölçme dönemlerinde kurumsal performans standartlarına gerek olmaktadır (Tan ve Çetin, 2011). Bundan ötürü, kurumsal performans standartlarını açıklamak önemlidir. Ancak her organizasyonun amaçları doğrultusunda kendine özgü standartları olması sebebiyle tek bir performans standardı değil çeşitli standartlar olabilmektedir. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel performans standartları açıklanarak yüzeysel ilerleme bu nedenle tercih edilmiştir. Örgütsel performans standartları araştırmasında belirlenen kriterler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 1. Örgütsel performans kriterleri hakkında yapılan araştırmalar**

| YÖNTEM                       | YÖNTEMİ ORTAYA KOYAN               |
|------------------------------|------------------------------------|
| Yatırım geri dönüş oranı     | Du Pont, 1920'li yıllar            |
| Sink ve Tuttle Modeli        | Sink ve Tuttle, 1989               |
| Marka Değerleme              |                                    |
| Müşteri Değeri Analizi       |                                    |
| Paydaş Değer Analizi         | Rappaport, 1997                    |
| Faaliyet Tabanlı Maliyetleme | Johnson ve Kaplan, 1987            |
| Ekonomik Katma Değer         | Stern ve Steward & Co              |
| Performans Piramidi          | Judson, 1990; Lynch ve Cross, 1991 |
| Performans Prizması          | Kennerly ve Neely, 2000            |
| Kurumsal Karne               | Kaplan ve Norton, 1992             |
| Mükemmellik Modeli           | Avrupa Kalite Derneği, 1992        |
| Performans Ölçüm Matrisi     | Keegan vd, 1989                    |
| Performans Ölçüm Anketi      | Dixon vd, 1990                     |

**Kaynak:** Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007.

Tablo 1'deki veriler ışığında, organizasyonel performans belirleyicileri sıralamasında marka değeri, dinamizm, katma finansal değer, mükemmellik derecesi, maliyet, dünya standartlarında üretim, yatırım kazancı ve paydaş değeri gibi kriterler ilk sırada bulunmaktadır. Örneğin, ülkesel faaliyet yapan bir kuruluş için küresel üretim bir performans belirleyicisi değildir. Anlaşılacağı gibi, organizasyonel performans standartları, organizasyonların kendine has özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Etkili performanstan söz edebilmek için çalışanların objektif kriterlere göre değerlendirilmesi gerekir. Yoksa çalışanların kuruma duydukları inanç ve güven duyguları zedelenerek ve performansta negatif bir eğilim olacaktır. Kurumsal performans belirleyicileri için standartlar belirlemek ve eşit bir tutum sergilemek, hedeflere ulaşmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için yararlı olacaktır (Özer, 2013).

### 2.3.5. Örgütsel Performansın Önemi

Kurumlar geçmişteki performanslarını değerlendirerek daha iyiye gidip gitmediklerini test edebilirler; aynı zamanda ilerde “çok daha iyi” olmayı hedefleyen kurumlar, kurumun tamamı için performans hedeflerine sahip olmalıdır. Öte yandan, kurumun temel amaçları (misyon, kuruluş veya varlık nedeni) ve genel olarak stratejik plan ve politikalara ulaşılması, kurumun performansının belirlenmesi ile ilgilidir (Elibol, 2005). Kurumsal performansın önemi dört amaç olarak sıralanabilir (Özen, 2010).

**Stratejik amaç:** Performansı ölçmek ve rakiplerle karşılaştırmak

**Taktik amaç:** Tesis düzeyinde performansı ölçmek ve iyileştirmek

**Planlama amacı:** Ya farklı girdilerin oranları ya da aynı girdinin farklı oranları ile yararı karşılaştırmak

**İç yönetimin amaçları:** Şirketlerin performans yönetim sistemine geçişini etkileyen başlıca nedenler şu şekilde açıklanabilir. Genel bir takım çalışması anlayışı ile hızla değişen iş dünyasının hızına ayak uydurmak, müşteri odaklı bir kültür oluşturmak, çalışanlarını rekabet ortamında geliştirerek şirketin performansını artırmak ve pazardaki konumunu güçlendirmektir. (Erdoğan, 2000).

Yukarıdaki noktalar, kurum başarısında performans yönetiminin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır denilebilir.

### 2.3.6. Örgütsel Performansa Dair Sorunlar

Barutçugil (2002), performans sorunlarının belirtilerini şu şekilde sıralamaktadır; verimde azalma, düşük iş kalitesi, programına göre çalışmamak, talimatları algılamada ve/veya uygulamada zorluk, düşük performans, zor görevlerden kaçınmak, şikâyetlerde artış, etkileşim eksikliği, iş birliği eksikliği, yapılan hataların kendi sorumluluğunda olmadığını düşünmek, işe devamsızlık, artan işten çıkarmalar, olumsuz geri bildirimlerin artması vb. şekilde devam etmektedir.

Performans sorunlarının tespit edilebilmesi için öncelikle çalışanların performanslarının incelenmesi gerekmektedir. Performansı etkileyebilecek tüm faktörler analiz edilmeli ve gözden geçirilmelidir. Bunun için altı faktörlü model kullanılır. Bu modele göre, tüm faktörler araya giren döngüler olarak kabul edilir ve döngülerden birinin zayıf olması durumunda performansta düşüş meydana gelebilir. Bu faktörler, doğal yeteneğe sahip olma, beceri yeteneği, görevi anlama, çaba gösterme durumu, sürdürülebilir karar verme, örgütsel yapı ve performans gibi bireyin dışındaki dış faktörlerdir. Buradaki anahtar odak, verimlilik ve özveridir. Başka bir deyişle, katkının miktarı ve bunu yapabilme yeteneği ve motivasyonu önemlidir (Barutçugil, 2002).

Örgütün amacı, stratejiler tasarlayarak performans düzeyini artırmaktır. Performans yönetim sistemi, değerlendirme ölçekleri aracılığıyla ölçülür ve kurumun sistem kültürünün doğası ve kapasitesinin anlaşılmasıyla belirlenir. Yöneticilere ve liderlere dayalı güçlü bir örgüt kültürü, performans düzeyini artırmaya yardımcı olur. Yöneticiler örgütlerin rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olduklarından, örgütsel performans ve örgüt kültürü birbiriyle ilişkili olmalıdır. Güçlü bir örgüt kültürünün etkisi büyüktür çünkü örgütün performansı verimliliği artırır. Örgütteki güçlü bir kültür, iş gücünün etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlar. Örgütteki net başarı, çalışanların performansının artmasına yardımcı olur. Belirli koşullara bağlı olarak, örgüt kültürü gelişmeye ve rekabet avantajı sağlamaya yardımcı olur. Çalışan bağlılığı ve grup üretkenliği, organizasyonun sürdürülebilirliğine dayalı olarak performansın iyileştirilmesine yardımcı olur. Örgüt kültürünün doğası ve gücü, örgütün sürdürülebilirliğini ve etkinliğini etkiler (Awadh ve Alyahya, 2013).

Örgüt kültürü ve örgüt performansı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; çalışmalar, iki kavram arasında bir ilişki ve etki olduğunu varsaymaktadır.

Berson vd., (2005), CEO'ların örgütsel değerler ve performans üzerindeki etkilerinde örgüt kültürünün aracılık rolü üstlenip üstlenmediğini ölçmek için yaptıkları çalışmada; CEO'nun değerlerini öz-yönelim, güvenlik ve yardımseverlik gibi üç alt boyutta, organizasyon kültürünün girişimcilik, bürokrasi ve destek gibi üç alt boyutta ve organizasyonel performansı satış büyümesi ve satış artışı gibi iki alt boyutta inceler. Çalışmada; CEO değerleri ile örgütsel performans ilişkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü oynadığı neticesine varılmıştır.

Chi vd., (2008) dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü ve iş tatmininin örgütsel performans üzerindeki etkilerini ölçmek için yaptıkları çalışmada; örgüt kültürünün örgütsel performansı etkilediği sonucuna varır. Araştırmacılara göre örgüt kültürü örgüt ruhunu ve enerjisini artıran bir unsur olduğu için çalışan uyumunu da artırarak örgütsel performansı da artırdığını söylemektedirler.

Awadh ve Alyahya (2013) örgüt kültürü ve performans arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada; güç mesafesi, bireysellik, belirsizlikten kaçınma ve erkeklik olmak üzere dört alt boyutu incelemekte ve bu boyutların örgütsel performans üzerinde olumlu etkileri olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, çalışan performansına dayalı farklı değer ve inançların örgütsel birliğe yardımcı olduğunu, örgüt kültürünün örgütsel süreçlerin etkin yönetimine yol açan karşılıklı ilişkileri içselleştirmeye yardımcı olduğunu ve örgütsel verimlilik ve kültürün performansı iyileştirmeye yardımcı olduğunu belirtmektedir.

Jacobs ve diğerleri. (2013) örgüt kültürü ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla 2001/2002 ve 2007/2008 yılları arasında farklı zamanlarda yaptıkları çalışmada; örgüt kültürünün örgüte göre ve zamanla değişebileceğini ve bu farklılığın en azından bazı örgütsel özellikler ve rutin performans ölçütleri ile tutarlı ve öngörülebilir yollarla ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Sonucunda; örgüt kültürünün örgütsel performansı etkilediği sonucuna varmışlardır.

Oparanma (2015) ve Nikporu (2017) örgüt kültürünün örgütsel performansı etkileyip etkilemediğini ölçmek için yaptıkları araştırmada; kurum kültürü ile kurumsal performans arasında güçlü bir etkileşim olduğu sonucuna varmaktadır. Ayrıca Oparanma, örgüt kültürünün örgütlerin kalıcı değer yaratmaları, büyüme ve gelişmelerini sağlamaları ve aynı zamanda performanslarını artırmaları için en önemli bileşen olduğunu belirtmektedir.

Literatürde örgüt kültürü ile örgüt performansı arasında bir ilişki olduğunu gösteren çalışmaların yanı sıra herhangi bir ilişkinin olmadığı sonucuna varan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalara da araştırmaya katkı sağlayacağına inanılan çalışmalara da yer verilmiştir.

Syauta vd., (2012) örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerindeki etkilerinde iş tatmininin aracılık rolü üstlenip üstlenmediğini ölçmek için yaptıkları çalışmada; örgüt kültürünün örgütsel performansı etkilemediği, ancak iş tatmininin aracılık rolü ile etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Bu bulgular sonucunda; örgüt kültürünün çalışanların performansını ancak tatmin olduklarında etkilediği söylenebilir.

Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini ölçmek için Harwiki (2016) çalışmasında; örgüt kültürünün örgütsel performansı etkilemediği ancak örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü ile etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgular sonucunda; örgüt kültürünün ancak çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerinde performanslarını etkilediği söylenebilir.

### **2.3.7. Kamuda Performans Değerlendirmesi**

Çalışan performans değerlendirmesinin ilk örneklerinin yirminci yüzyılın başlarında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kamu hizmeti kuruluşlarında görüldüğü söylenebilir. Ayrıca f. Taylor ile birlikte organizasyonlarda performans değerlendirme bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye'nin ilk uygulamalarının cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte kamu sektöründe görüldüğü düşünüldüğünde, 80 yıllık bir geçmişe sahip olduğu söylenebilir. Türkiye'de performans değerlendirme ile ilgili çalışmaların yaklaşık 80 yıl öncesine dayandığı ve bu araştırmaların evvela kamu alanında gerçekleştirildiği belirtilmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005).

Birinci Dünya Savaşı'nı takip eden dönemde, karakter özelliklerini ölçüt alan çeşitli performans değerlendirme methodları geliştirildi, ancak 1950'lerden sonra, iş standartlarına veya bir kişinin ürettiği sonuçlara dayalı teknikler, Birleşik Devletler' deki kuruluşlarda çokça kullanılmaya başlandığı saptanmıştır. Türkiye'deki ise evvela kamu alanında uygulanmaya başlanmıştır. Performans değerlendirme, herhangi bir zamanda bir kişinin etkinlik ve başarı düzeyini belirlemeyi amaçlayan çalışmaları ifade eder. Performans değerlendirme, yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarını karşılaştırarak

ve ölçerek çalışanların iş yerindeki performanslarını değerlendirme sürecidir (Durak, 2010).

### **2.3.8. Kamuda Performans Yönetimi**

Küreselleşme kavramının, çoğu ülkesel ekonomiyi olumsuz etkilemesinden ötürü sermayenin, eldeki hizmet, mal, fikir, bilgi, üretim ve insan kaynaklarını işletme noktasında, olumsuz etkilenmemesi için değişikliklere göre uyum gösterme veya yeniden yapılanma gerekliliği öne sürülmüştür. Bu durum, ekonomik işbirliği ve kalkınma teşkilatı üye ülkelerin de kendi finansal rolünü değerlendirmeye ve kamu hizmetlerinde daha verimli ve etkin olması açısından kamu kurumlarının performansını yeniden düşünmeye yol açmıştır.

Kamu hizmetlerinde performans yönetimine göz atıldığında esasında iktidara gelen her ulusal hükümetin farklı bir yaklaşım sergilediği görülse de uygulamada kamu bürokrasisinin ve halkın desteği esastır. Öte yandan, kamuda performans yönetiminin uygulanabilirliği her daim merak edilen bir sorudur. Bu noktada kamu yönetiminde performansı artıran akılcı stratejilerin geliştirilmesine yönelinmelidir. Çünkü bu stratejiler, kamu yönetiminde performans yönetimi uygulamasının başarısının göstergeleri olacaktır. Ekonomik işbirliği ve kalkınma teşkilatı'nın 1997 yılı yıllık raporunda yer alan öneriler doğrultusunda Türkiye'de Türk kamu yönetiminde genel performans yönetimi yaklaşımının uygulanması için reform çalışmaları başlamıştır. Kayırmacılığı, yolsuzluğu ve rüşveti önlemeyi ve eşitlik, tarafsızlık, liyakat, işlev ve üretkenliğe önem vermeyi amaçlamaktadır (Durak, 2010).

Kamu performans yönetimiyle kastedilen esasında kamu kurumlarının üretime dair bütün girdilerinin performansa etkisidir. Bu bağlamda, mevcut sermaye, kuruma ait malzeme, doğal olarak bulunan kaynaklar ve teknolojiye ilaveten beşeri sermayenin de performansa önemli etkisinin olduğu görülmektedir. Ancak, performansı etkileyen ilk sıradaki girdiler için denetiminin, değerlendirilebilmesinin ve sayısal bir çıktı analizinin yapılabilmesinin mümkün olmasına rağmen, beşeri kaynaklar girdisinin performansa katkısını değerlendirme, sayısal veri kadar beklenen seviyede olamamaktadır (Akçay, 2016).

### 2.3.9. Eğitim Kurumunda Yöneticilerin Örgütsel Performansı

Örgütsel performansı pek çok değişkenin belirlediği ön görülmektedir. Ancak tüm bu değişkenler içinde kurumun verimini en çok etkileyen değişkenin kurum yöneticisinin etkililiği olduğu ifade edilmektedir. Bunun nedeni, kurum yöneticisi kurumun sahip olduğu maddi ve insani kaynağı kurumun hedefleri doğrultusunda ihtiyaca göre koordine ederek kullanmaktan birinci derecede sorumlu kişidir. Birer eğitim örgütü olarak ifade edilen okullar, hür ve çok yönlü düşünebilen, gelişime açık, sosyal, ruhen, zihnen ve bedenen sağlıklı, girişimci, dışadönük, vizyon sahibi ve açık fikirli bireyler yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Durmadan değişen Dünya’da eğitimi sağlayan okulları daha verimli kılmak da temelde okul yöneticisinin görevi olarak atfedilmektedir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin de öncelikli amaçları kurumlarının verimli ve etkili olmalarını sağlamaktır. Bundan ötürü, okulların tarihinden bu yana süre gelen okulun etkililiği artırma çabaları günümüzde daha da ön plana çıkmıştır. Bu nedenle, yöneticilerin performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi ihtiyacı da beraberinde gündeme gelmiştir (Göksoy vd., 2013).

Okul yöneticileri eğitim hizmetini yürüttükleri okulun daha verimli ve nitelikli bir okul olması noktasında, yönetimin üst kademelerine, öğretmenlere, velilere, öğrencilere ve topluma karşı ilk sırada bizzat sorumlu kişidir (Dönmez, 2004, 55) Bu nedenle, konumunun hakkını veremeyecek, görevini layığı ile yapamayacak sıradan kişilerin yapabileceği bir görev değildir. Bürokraside “kritik görevler” olarak nitelendirilen bu görevi yerine getirenler de “kritik personel” olarak oldukça önem görmektedir (Açıkalın, 2006). Bu açıklamalar doğrultusunda, eğitim kurumlarının niteliğinin belirlenmesinde en temel rolün okul yöneticilerine ait olduğu söylenebilmektedir.

Aydın, (1994)’e göre birer eğitim kurumu olan okul yöneticilerinin performans düzeyinin, okulun amaçlarının ne derece gerçekleştiğine olumlu ya da olumsuz etkiye sahip olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, okul yöneticilerinin örgütsel performans düzeyi okulun verimlilik düzeyinin en köklü saptayıcısı olmaktadır. Bütün örgütler gibi okullar da eğitim faaliyetlerini ancak "etkili" ve "verimli" bir şekilde yürüttükleri sürece var olmaya devam edebilirler. Tanrıöğen, (1988)’e göre ise, ancak okul yöneticilerinin etkili olması ile okulların etkili yönetilebilmesi, mevcut maddi ve insani kaynaklarının hedefe göre etkin bir şekilde kullanılabilmesi sağlanabilmektedir. Etkili yöneticiler mi etkili okul oluşturur yoksa etkili okullar mı bu minvalde yöneticiler yetiştirir tartışması yapılmaktadır. Okul etkililiğine dair yapılmış çalışmalar, yöneticilerin okul etkililiğinde

kritik bir rol üstlendiğini ele almakta ve vurgulamaktadır. Önce yöneticiler nitelikleri ile okullar içinde kendi okulunu farklı kılmakta; bu farklılık okulun her alan ve paydaşında aynı olumlu etkiyi yaratmaktadır. Balcı (1988)'e göre de yapılan araştırmalar ışığında, okulların etkililiği sürecinde en önemli değişken o okulun bizzat yöneticisidir (Göksoy vd., 2013).

Okul yöneticileri yönetsel davranış ve becerileri ile okullarını yönetme görevlerini yerine getirmektedirler. Başka bir deyişle, bi okulun yöneticisinin görevinin temeli yöneticilerin göstermesi gereken yönetsel davranışlardan ibarettir. Okul yöneticilerinin yönetsel davranışları, okulun tüm paydaşları üzerinde direk ya da dolaylı olarak iyi ya da kötü etkiye sahiptir. Eğitim kurumlarında yöneticilik görevinde bulunan okul müdürlerinin öğretmenleri, öğrencileri, velileri, yardımcı personeli destekleme noktasında bilinçli olması son derece önemlidir. Okulu başarıya taşıyacak olan unsur, okulun amaçlarının herkesçe özümsemiş olması, paydaşlar arası iletişimin karşılıklı, sağlıklı ve güçlü olması, başarı duygusunun bilinci, başarının takdiri, tüm kaynaklarının adil kullanımı ve karar almada öğretmen fikirlerine değer verilmesi olarak belirtilmektedir (Balcı ve Aydın, 2001). Bu bahsedilen unsurlar, yöneticinin örgütsel performans unsurlarıdır.

Eğitimin yapısı gereği yöneticiler okullarda her zaman ve her alanda örgütsel performans sergilemek durumundadırlar. Dolayısıyla eğitim kurumlarını, yöneticilerin örgütsel performans düzeyleri önemli bir oranda etkiliyor denilebilmektedir.

#### **2.4. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE, İYİ OLUŞ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA DAİR İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Tösten ve Özgan (2017)'in yapmış olduğu çalışmasında, öğretmenlerin mevcut pozitif psikolojik sermayelerine dair algıları incelenmiştir. Araştırmada ölçek aracılığı ile öğretmenlerin kendilerine dair algıları saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma neticesinde, öğretmenlerin kendi pozitif psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin yüksek algıya sahip oldukları; bu düzeyin medeni durum, mesleki kıdem, yaş, aylık gelir, memnuniyet, lisans türü ya da okulun büyüklüğü gibi değişkenlerce etkilendiği görülmüştür.

Küçük (2019)'ın yaptığı bir araştırma, psikolojik yeterliliğin ve bilinçli farkında olmanın iş görenin iyi oluşu üzerine etkisi konusunu ele almıştır. Çalışmada veri, farklı sağlık kurumlarında görev yapan 210 tane hemşireden elde edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, pozitif psikolojik sermayenin, iyi oluş ve bilinçli farkındalı arasındaki

ilişkiye kısmi yordayıcı rol üstlendiği görülmüştür.

Çavmak (2020), araştırmasında, çalışanın pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ve kendi iş performansı algısı arasındaki ilişkiye yönelik inceleme yapmıştır. Veri elde etmede kullanılan ölçekte, pozitif psikolojik sermaye ölçeği, çalışan performansı ölçeği ve demografik değişkenler bölümü bulunmaktadır. Araştırmada, İstanbuldaki iki özel hastanenin, hem tıbbi hem idari çalışanları ile çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, tüm boyutları ile pozitif psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasında yüksek bir ilişki olduğunu görülmektedir. Çalışan performansını anlamlı en yüksek düzeyde açıklayan alt boyutun psikolojik dayanıklılık olduğu saptanmıştır. Psikolojik dayanıklılık düzeyinin yüksek olması, bireylerin iş performansına da anlamlı düzeyde olumlu yönde etki etmektedir. Stresli ve yoğun çalışma ortamına sahip sağlık kurumlarında, iş görenlerin pozitif psikolojik sermaye seviyelerini artırmalarını sağlayacak eğitim ya da uygulamalarının hayata geçirilmesi tavsiye edilmektedir.

Pozitif psikolojik sermayenin, çalışan performansına etkisi, başka çeşitli alanlarda da değerlendirilmiştir. Konu edilen bu değişkenler arasında oldukça güçlü bir ilişki olduğunu alanyazın çalışmaları da desteklemektedir (Marginson, Roush & Zijl, McAulay, 2014; Othman & De Alwis, Kappagoda, 2014; Luthans & Jensen, Luthans, 2012). Çinli bir iş gören topluluğuna uygulanan bir araştırmaya göre de psikolojik sermaye düzeyi ve kişinin iş performansı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Luthans vd., 2007).

Pozitif psikolojik sermaye düzeyi ve bireyin çalışma performansı arasındaki ilişkiye dair yapılmış bir diğer çalışmada da iş performansı ile pozitif psikolojik sermaye alt boyutları olan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık ile anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır (Luthans, vd., 2012). Türkiye’de 2013’te çeşitli katılımcı gruplarıyla yapılan bir araştırma sonucunda, pozitif psikolojik sermaye faktörünün bireyin çalışma performansını yükselttiğini saptanmıştır (Erkuş & Fındıklı, 2013). 2015’te ise Türkiye’de sağlık kurumu çalışanlarının katılımıyla hazırlanan bir araştırmada, psikolojik sermayenin alt boyutları olarak nitelendirilen iyimserlik ve öz yeterlilik ile bireyin mesleki performansı arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir (Öğüt & Kaplan, 2015). Hemşireler üzerine uygulanan başka bir çalışmada, öz yeterlilik alt bileşeninin, hemşirelerin çalışma performansını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği görülmüştür (Karatepe vd., 2019). 2016’da hazırlanan benzer bir araştırmanın çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, öz yeterlilik ve umut alt boyutlarının, bireyin

iş performansına pozitif ve anlamlı etkisinin olduğunu belirtilmiştir (Korkmazer vd., 2016). Dolayısı ile bu araştırmalar neticesinde, pozitif psikolojik sermayenin iş performansını yükseltmede oldukça önemli bir unsur olduğu saptanmıştır.

Göçen (2019)'in yapmış olduğu bir çalışmada, öğretmenlerin hayatlarına anlam yüklemesinin, psikolojik sermaye düzeylerinin ve cinsiyetlerinin psikolojik iyi oluşlarına etki düzeyi araştırılmıştır. Bu kapsamda konu edinilen değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisi incelenmiş regresyon ile analiz edilmiştir. Çalışma 241 öğretmen ile yürütülmüştür. Analizi sonuçlarına göre, mevcut değişkenlerin, kişinin psikolojik iyi oluşu ile çeşitli düzeylerde anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Uygulanan çalışmalar çerçevesinde, psikolojik iyi oluşun bireylerin iş yaşamlarında yönlendirici role sahip olduğu görülmektedir. Psikolojik iyi oluşun manevi destek, öz saygı, öz denetim, öz duyarlılık, iletişim becerileri, iyimserlik, maneviyat, yaşam doyumu, ve mutluluk ile mesleki performans arasında pozitif; depresyon ile negatif yönde bir ilişkisinin var olduğu bulunmuştur (Demirci ve Şar, 2017). Johnson, Holman ve O'Connor (2018) psikolojik iyi oluştaki olumlu gelişmelerin iş doyumu, işe aidiyet noktasında olumlu etkisini vurgulamaktadır. Bu taraftan bakıldığında, psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek bireylerin düşük olanlara oranla daha etkin ve faydalı bir hayat sürdükleri söylenebilmektedir (Demirci ve Şar, 2017). Okullar bağlamında ise, yüksek psikolojik iyi oluş seviyesine sahip öğretmenlerin öğrencilerin başarılarını olumlu etkilediği görülmektedir (Göçen, 2018).

Yaşın (2016) ise bireyin nitelikleri, pozitif psikolojik sermaye düzeyi, psikolojik iyi oluşu, hayat tecrübesi, mesleki doyumu ve çalışma performansı arasında olası ilişkileri incelemiş; psikolojik sermaye alt boyutlarından umudun, iyimserliğin ve psikolojik dayanıklılığın kişinin psikolojik iyi oluşuna etki ettiğini, öz yeterliliğin ise bireyin psikolojik iyi oluşuna herhangi bir etkide bulunmadığını göstermiştir. Malekitabar, Malekitabar ve Riahi (2017) öğretmenlerle ve idarecilerle birlikte yürüttükleri çalışmada, psikolojik iyi oluş ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki saptamışlardır (Avey, Smith, Luthans and Palmer, 2010). Keleş (2017). Benzer ve destekleyici nitelikte, Zika ve Chamberlain (1992) de hayata anlam katma ve psikolojik iyi oluş arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu ele almaktadır. García Alandete (2015) ise çalışmasında yaşama dair bir anlam bulmada psikolojik iyi oluşun pozitif güçlü bir etki sağladığını belirtmiştir (Soyas and Wilcomb, 2015; Cenkseven ve Akbaş, 2016).

Alanyazın alışmaları ile mevcut çalışmanın sonuçlarının benzer ve birbirini destekleyici nitelikte anlamlı ilişkinin vurgulandığı görülmüştür.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi / Modeli

Araştırma, yöneticilerin pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeylerinin, onların örgütsel performans düzeyleriyle ilişkisini belirlemek için ilişkisel tarama modelindedir. Bu tarama modelinde, araştırmacı belirli bir sürede mevcut bir durumu anlatma, durumu belirli ölçütlere göre karşılaştırma ve tanımlama ve durumların birbirlerine etkilerini belirleme amacıyla veri toplamaktadır. Tarama araştırmaları, çalışmanın derinliğine göre basit sıklık araştırmaları olarak nitelendirilenden ilişkisel araştırmalar olarak nitelendirilenlere kadar çeşitlilik göstermektedir. İlişkisel taramalar değişkenlerin birbirine etkileşimini belirlemeye yönelik olduğu için korelasyonel araştırmalar diye de ifade edilebilmektedir. Korelasyon araştırmalarında, amaç değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek olduğu için sadece veri toplama araçlarına başvurularak veri toplanmakta ve analizler yapılmaktadır (Büyüköztürk, 2002).

Korelasyon denilen analiz, iki değişkenin arasındaki ilişkinin saptanması amacıyla uygulanan istatistiksel bir kavramdır. Korelasyon analizi, iki değişkenin birlikte hareketini göstermektedir (Balcı, 2004). Bu tür analizde amaç, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene ne yönde etki ettiğini belirlemektir. (r) ile gösterilen korelasyon katsayısı değeri -1 ile +1 arasında değerler almakta ve şu şekilde değerlendirilmektedir (Esba, 2009) ;

- 0,00–0,25 / Çok zayıf anlamlı ilişki
- 0,26–0,49 / Zayıf anlamlı ilişki
- 0,50–0,69 / Orta anlamlı ilişki
- 0,70–0,89 / Yüksek anlamlı ilişki
- 0,90–1,00 Çok yüksek anlamlı ilişki

### 3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni Antalya ili Alanya merkez ilçesinde 2021-2022 akademik yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ve özel ortaöğretim kurumlarında çalışmakta olan idareciler oluşturmaktadır. Alanya ilçe merkezindeki yer alan ortaöğretim kurumlarının idarecilerinin olduğu güncel listeye, Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri (MEBBİS, 2021)'nde bulunan kurum listesi bölümünden ulaşılmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın evreninde 94 ortaöğretim yöneticisi olduğu belirlenmiştir. Elde edilen liste doğrultusunda evrenin tümüne ulaşılmaya çalışılmış ve ulaşılabilen 90 okul yöneticisi çalışmaya dahil edilmiştir.

**Tablo 2. Okul yöneticilerinin demografik değişkenlere göre dağılımı**

|                           |                 | N  | %    |
|---------------------------|-----------------|----|------|
| Cinsiyet                  | Kadın           | 50 | 55,6 |
|                           | Erkek           | 40 | 44,4 |
| Eğitim durumu             | Lisans          | 62 | 69,7 |
|                           | Yüksek lisans   | 27 | 30,3 |
| Mesleki kıdem             | 1-9 yıl         | 13 | 14,4 |
|                           | 10-19 yıl       | 38 | 42,2 |
|                           | 20-29 yıl       | 27 | 30,0 |
|                           | 30 yıl ve üzeri | 12 | 13,3 |
| Bu kurumda çalışma süresi | 1-5 yıl         | 52 | 57,8 |
|                           | 6 yıl ve üzeri  | 38 | 42,2 |

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %55,6'nın kadın, %44,4'ünün erkek, %69,7'sinin lisans, %30,3'ünün yüksek lisans seviyesinde olduğu, %42,2'sinin 10-19 yıl, %30'unun 20-29 yıl, 14,4'ünün 1-9 yıl, %13,3'ünün 30 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu, %57,8'inin 1-5 yıl, %42,2'sinin 6 yıl ve üzeri aynı kurumda çalıştığı görülmektedir. Toplanan verilerde araştırmaya katılan yöneticilerin 1 tanesinin eğitim

durumuna cevap vermediği ve tüm yöneticilerin kurumlarında çalışma sürelerinin en fazla 6-10 yıl arasında olduğu görülmüştür.

### 3.3. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Çalışmada, psikolojik sermaye ölçeği, örgütsel iyi oluş ölçeği ve okul yöneticilerinin yönetsel davranışları ölçeği kullanılmıştır.

**Psikolojik sermaye ölçeği:** Ölçek, Luthans ve arkadaşlarınca (2007) hazırlanmış ve pozitif psikolojik sermaye düzeyi belirlemede uygulanmıştır. Ölçeğin tamamı 24 madde ve 4 bileşenden meydana gelmektedir. Bu alt bileşenler umut, özyeterlilik, dayanıklılık ve iyimserliktir. 6'şar madde bir alt boyutu temsil etmektedir. 24 maddelik bu ölçekte, her soru için beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Likert derecelendirme gereği, madde kişiyi hiç tanımlamıyorsa 1, biraz tanımlıyorsa 2, kararsızsa 3, iyi tanımlıyorsa 4, ve çok iyi tanımlıyorsa 5 olarak değerlendirilmektedir.

Ölçeğin ilk halinin güvenilirliğini gösteren cronbach alfa değeri 0,89; alt bileşenlerinin ise özyeterlilik için 0,85, iyimserlik için 0,79, umut için 0,80 ve dayanıklılık için 0,72, olduğu görülmüştür (Akçay, 2014). Ölçeğin son halinin güvenilirliği noktasında yine Cronbach Alfa değeri hesaplanmıştır. Türkçe'ye Akçay(2014) tarafından uyarlanmış olan bu ölçeğin, güvenilirlik (cronbach alfa) değeri 0,97; alt bileşenlerinin ise özyeterlilik için 0,94, iyimserlik için 0,91, umut için 0,94 ve dayanıklılık için 0,91 olarak hesaplanmıştır (Akçay, 2014).

Ölçeğin test-tekrar test güvenilirliğini ölçebilmek adına Akçay tarafından 317 katılımcıya 3 hafta arayla 2 kez uygulanarak ölçeğin Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Sağlanan veri ışığında, iki uygulama neticesinde ölçeğin alt boyutlarının korelasyon katsayılarının umut için 0,89 ( $p>0,01$ ), özyeterlilik için 0,93 ( $p>0,01$ ), dayanıklılık için 0,82 ( $p>0,01$ ) ve iyimserlik için 0,83 ( $p>0,01$ ) olduğu belirlenmiştir (Akçay, 2014).

İç tutarlılık noktasında incelendiğinde, ölçeğin bütünü ile maddelerinin yüksek korelasyonlu bir ilişkiye sahip olmasından ötürü, ölçeğin barındırdığı tüm maddelerin ölçülen kavramı tutarlı bir şekilde değerlendirdiği görülmüştür. Ölçeğin hem bütününe hem de alt bileşenlerine ait cronbach alfa katsayılarının 0,90'ın üzerinde olması ölçeğin bütün ve alt boyutlar bağlamında güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Daha evvel yapılan başka bir çalışmada, bu ölçek farklı bir örneklem üzerinde

uygulandığında da paralel sonuçlara ulaşılmıştır (Akçay, 2014).

Ölçeğin geçerliliğini ölçmek adına faktör analizi yapılmış, KMO ve Bartlett's testi ile sağlanan verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı belirlenmiştir. Testten elde edilen, KMO değeri=0,967>0,50 ve Bartlett  $P<0,05$  olduğu için elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir (Akçay, 2014).

Ölçeğin alt boyutlarının faktör yükünün, özyeterlilik için ,65 ve ,74; umut için ,70 ve ,77; dayanıklılık için ,48 ve ,69; iyimserlik için ,44 ve ,73 arasında olduğu belirlenmiştir (Akçay, 2014).

Ölçeğin altboyutlarının açıklanan varyans değerleri, özyeterlilik için 55,13; umut için 5,74; dayanıklılık için 4,89 ve iyimserlik için 4,57 olduğu belirlenmiştir (Akçay, 2014).

Bu araştırmanın çok çeşitli sektör, kurum ve kademelerde görev yapan bireyler ile çalışılmış olmasından dolayı oldukça geniş kapsamlı bir çalışma olarak nitelendirilebilmektedir. Neticede de çalışmada kullanılan ölçeğin Türkçe'ye çevirilmiş uyarlamasının güçlü oranda geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, bu ölçeğin çeşitli kurum ve kuruluşlarda, çeşitli iş çıktılarıyla (örgütsel performans, iş tatmini, sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten çıkma niyeti vb.) aralarındaki ilişkinin ölçülmesi ve insani kaynakların yönetiminde daha yerinde ve etkili kararlar alınabilmesine hususunda yapılacak araştırmalara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir (Akçay, 2014).

Bu çalışmada uygulanan psikolojik sermaye ölçeğinin verilerinden hesaplanan Cronbach Alpha katsayıları tablo 3'te verilmektedir.

**Tablo 3. Psikolojik sermaye ölçeğinin Cronbach Alpha değeri**

|                                            | <b>Özyeterlilik</b> | <b>Umut</b> | <b>Dayanıklılık</b> | <b>İyimserlik</b> |
|--------------------------------------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------------|
| <b>Cronbach alfa (<math>\alpha</math>)</b> | ,95                 | ,91         | ,75                 | ,64               |

PS ölçeğinin alt bileşenlerine ya da faktörlerine ilişkin güvenilirlik (alfa) katsayıları özyeterlilik 0,95; umut 0,91; dayanıklılık 0,75; iyimserlik için 0,64 olarak

hesaplanmıştır. Söz konusu katsayılar, uygulanan psikolojik sermaye ölçeğinin yüksek güvenilirlik özelliğine sahip olduğunu destekler mahiyettedir.

**Örgütsel iyi oluş ölçeği:** İyi oluş kavramı, hem duygusal hem zihinsel bakımdan iyi bir halde olmayı; özünde iyi hissetmeyi ve iyi işlerde bulunmak olarak açıklanan bir kavramdır. Literatürde, mutluluk, zihinsel ve duygusal iyi oluş, yaşam doyumu gibi kavramlar iyi oluş kavramıyla aynı anlamda ve birbirlerinin yerine kullanılabilmektedir. Ed Diener adlı bilim adamının ortaya koyduğu modele göre iyi oluş, bireyin yaşamında olumlu duyguları yaşama sıklığının olumsuz duyguları yaşama sıklığından daha fazla ve yaşamından memnun olmasıdır. İyi oluş kavramı, duygulara odağında durduğu için **“hedonik mutluluk”** olarak da kabul görmektedir (Doğan, 2018). Bu bağlamda orta öğretim kurum yöneticilerinin iyi oluş seviyeleri örgütsel mutluluk ölçeği aracılığı ile belirlenmiştir.

Paschoal ve Tamayo (2008), örgütsel mutluluk ölçeğini (ÖMÖ) Brezilya’da iş görenlerin kurumsal mutluluğunu belirlemek adına Portekiz dilinde hazırlanmıştır. Ölçek, kurumsal mutluluğa dair Warr’ın (2007) bakış açısında temellendirilmiştir. Bu bağlamda ölçek, kişinin kurumsal mutluluğunu duygusal ve bilişsel açıdan ele almakta, ölçekte mutluluğun bu iki yönüne dair maddeler bulunmaktadır (Arslan, 2018).

Demo ve Paschoal (2013), ölçeği Portekiz dilinden İngilizceye çevirmiştir. Beşli likert türünde 29 madde bulunan ÖMÖ aracının geçerlilik ve güvenilirliği testlerini ABD’de farklı meslek alanlarında iş gören 809 adet katılımcıdan sağlanan bulgularla teste tabi tutulmuştur. Bu bağlamda evvela, 409 katılımcıdan edinilen verilerle açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Bunun neticesinde, ölçekteki bir maddenin olumsuz duygular alt boyutundaki faktör yükünün düşük olduğu görülmüş ve ölçekten dışı bırakılmıştır. Ölçekte üç faktörlü bir yapı sağlanmıştır, bu yapı toplam varyansın %63’ünü açıklamaktadır. Ölçekte ilk sırada yer alan olumlu duygular boyutunda 9 madde yer almaktadır ve maddelerin faktör yükleri 0.60 ve 0.91 arasında değişmektedir. Ölçekte ikinci sırada yer alan olumsuz duygular boyutunda 12 madde bulunmaktadır ve maddelerin faktör yükleri 0.61 ve 0.85 arasında değişmektedir. Ölçekte son olarak potansiyelin gerçekleştirilmesi boyutunda 8 madde yer almaktadır ve faktör yükleri 0.51 ve 0.88 arasında değişmektedir. Konu edilen bu üç alt boyutun açıkladıkları varyans oranları ise ölçekteki gibi sırasıyla; %37, %19.92 ve %6.04; özdeğerleri 11.1, 5.98 ve 1.77 olarak saptanmıştır. İç tutarlılık açısından bakıldığında ise katsayıları 0.92, 0.94 ve 0.92 olarak belirlenmiştir (Arslan, 2018).

Ölçeğin Türkçe'ye çevirisinde öncelikle ölçeği geliştiren Demo ve Paschoal (2013)'dan izin istenmiş sonrasında ölçek uyarlama aşamasında AFA analizi ile ortaya konulan üç faktörlü yapı, kalan 400 katılımcıdan edinilen veriler ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılarak teste tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre  $X^2=985.99$ ,  $p > 0.001$ ;  $X^2= /df=2.63$ ;  $cfi=0.92$ ;  $rmsea=0.06$  olarak hesaplanmıştır. İlâveten, ölçekteki maddelerin faktör yükleri 0.51 ile 0.85 arasında değişmektedir. Bütün bu bulgular ışığında ÖMÖ'ye dair üç faktörlü yapının doğruluğu onaylanmaktadır (Aslan, 2018).

Güvenilirlik çalışması için cronbach alfa katsayısı (  $\alpha$  ) saptanmıştır. Hesaplamaya göre ölçeğin bütünü için cronbach alfa katsayısının 0.96 olduğu görülmüştür. Alt boyutlar bağlamında analiz edildiğinde, olumlu, olumsuz duygular ve potansiyelin gerçekleştirilmesi boyutları için sırasıyla 0.94, 0.95 ve 0.92 olduğu saptanmıştır. Bu veri ışığında, alt boyutlar bazında ölçeğin iç tutarlılık ve güvenilirlik düzeylerinin yeterli olduğunu görülmektedir (Arslan, 2018).

Bu çalışmada uygulanan iyi oluş ölçeğinin verilerinden hesaplanan Cronbach Alpha değeri tablo 4'te verilmektedir.

**Tablo 4. İyi oluş ölçeğinin Cronbach Alpha değeri**

|                                            | <b>Olumlu<br/>Duygular</b> | <b>Olumsuz<br/>Duygular</b> | <b>Potansiyelin<br/>Gerçekleştirilmesi</b> |
|--------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------|
| <b>Cronbach alfa (<math>\alpha</math>)</b> | ,96                        | ,95                         | ,95                                        |

İyi oluş ölçeğinin alt bileşenlerine ya da faktörlerine ilişkin güvenilirlik (alfa) katsayıları olumlu duygular 0,96; olumsuz duygular 0,95; potansiyelin gerçekleştirilmesi 0,95 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu katsayılar, uygulanan iyi oluş ölçeğinin yüksek güvenilirlik özelliğine sahip olduğunu destekler mahiyettedir.

**Okul yöneticilerinin yönetsel davranışları ölçeği:** Eğitim kurumlarında örgütsel performans, belirlenmiş amaca ulaşma derecesini ya da seviyesini gösteren bir ölçüttür. Kurum yöneticisinin örgütsel performans düzeyi ise amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye, ne kadar ve nasıl varabildiğinin ve yöneticinin yönetsel davranışının kurumun performansını nasıl etkilediğinin nitelik ve nicelik olarak anlatımıdır (Uğur, 2003). Literatür taraması yapıldığında, okul çalışanlarının örgütsel performanslarını

değerlendirmek için yönetsel davranışlar ölçeğinin kullanıldığı birçok araştırmaya rastlamak mümkündür (Özdemir, 2016, Uysal, 2019, Kurun, 2019). Bu bağlamda araştırmada ortaöğretim kurum yöneticilerinin örgütsel performans düzeylerini ölçmek amacıyla yönetsel davranışlar ölçeği kullanılmıştır. Yönetsel davranışları sergileme düzeyini saptamak amacıyla yönetici algılarına başvurularak uygulanmıştır.

Bu ölçek beklenen ve hedeflenen başarıya ulaşmada okul yöneticilerinin ne derece ve nasıl etkili olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla Özdemir öncülüğünde hazırlanmıştır. Ölçeğin geliştirilme aşamasında Algina ve Crocker'ın (1986) tavsiye ettiği gibi ölçekle ölçülecek olanın ne olduğunun belirlenmesine yönelik okul idarecilerinin öğrenci başarısındaki rolünü konu eden çalışmalar gözden geçirilmiştir. Ölçeğin faktör yapısını belirlemeye yönelik sırayla açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) tekniği uygulanmıştır. 59 maddelik bu ölçeğin AFA analizinin yapılabilmesi için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett değerlerinden yararlanılarak örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığı kararlaştırılmıştır. Analiz sonucu doğrultusunda KMO değerinin 0,96 ve Bartlett testinin,  $\chi^2 (59, n=296) = 14246.86, p>.00$ , olduğu sonucu ile manidar olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda korelasyon matrisinin ve örneklem nicel olarak yeterliliği onaylanmıştır. İlaveten, ölçeğin güvenilirliğini belirlemede cronbach alpha değeri .95 olarak hesaplanmıştır (Özdemir, 2016).

Ölçeğin geçerliğini test etmek amacıyla AFA analizi yapılmış, alt faktörlerin tüm varyansın %65.408'ini temsil ettiği belirlenmiştir. Her faktörün total varyansı açıklama yüzdesi sırasıyla; %4.197, %2.457, %3.781, %2.154, %3.085 ve %49.734 olarak açıklamaktadır. Bununla beraber, her faktöre ait maddelerin yük değerleri de sırasıyla; .691 ile .514, .738 ile .667, .777 ile .494, .543 ile .404, 763 ile .448 ve .712 ile .465 arasında olduğu belirlenmiştir (Özdemir, 2016).

Ölçek toplam 51 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin ilk kısmı okulu tanıma ve hedefe odaklanmaya dair belirlenen 12 maddeyi içermektedir. Bu bölümde, okulun öğrencisi, velisi, öğretmeni, çevresi ve çalışan diğer paydaşlarının tanınması, kapasitesinin belirlenmesi, beraberce kurumsal amaçların kararlaştırılması, öğrencileri bu amaca ulaştıracak yolda ailelerinde çocuklarına dair beklenti hissetmelerini içeren ifadeler yer almaktadır. Ölçeğin ikinci kısmı, akademik çalışmalara değer vermeye ilişkin 4 maddeyi içermektedir. Bu bölümde, okul yöneticisinin akademik çalışmalara dikkat etmemesini kapsayan ters maddeler bulunmaktadır. Üçüncü kısmı 10 maddeden

oluşmaktadır ve düzenli ve güvenli bir çevre oluşturmaya ilişkin hazırlanmıştır. Bu bölümde, öğrencilerin okula dair aidiyet duygularına, öğretmen-öğrenci etkileşimi artırmaya, IQ geliştirme ve problem çözmeye dair maddeleri barındırmaktadır. Ölçeğin dördüncü kısmı 6 maddeden oluşan öğretimi destekleme bölümüdür. Burada öğretmenlerin pozitif bir ortamda çalışabilmelerine yönelik ifadeler yer almaktadır. Ölçeğin beşinci kısmı 8 maddeden oluşmakta ve sınıf içi uygulamalara dâhil olma olarak ifade edilmektedir. Bu bölümde, sınıf içi etkinliklerin eğitmen eşliğinde değerlendirilmesine, aile katılımına ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Ölçeğin son kısmı ise 11 maddeden oluşmakta ve akademik gelişimi takip olarak hazırlanmıştır. Bu bölümde bir yandan öğrencilerin ön öğrenme eksikliklerini belirleme ve gidermeye yönelik çalışmaların yapılması bir yanda da okulun genel akademik etkinliklerinin ve gelişiminin ilgili paydaşlarla beraber incelenmesi ile ebeveynlerin süreçten haberdar edilmesini içeren maddeler yer almaktadır (Özdemir, 2016).

Bu çalışmada uygulanan örgütsel performans ölçeğinin verilerinden hesaplanan Cronbach Alpha değeri tablo 5’te verilmektedir.

**Tablo 5. Örgütsel performans ölçeğinin Cronbach Alpha değeri**

|                                            | Okulu tanıma ve amaca odaklanma | Akademik çalışmalara değer verme | Düzenli ve güvenli çevre oluşturma | Öğretimi destekleme | Sınıf içi uygulamalara dahil olma | Akademi k gelişimi izleme |
|--------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|---------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| <b>Cronbach alfa (<math>\alpha</math>)</b> | ,92                             | ,78                              | ,97                                | ,97                 | ,96                               | ,97                       |

Örgütsel performans ölçeğinin alt bileşenlerine ya da faktörlerine ilişkin güvenilirlik (alfa) katsayıları okulu tanıma ve amaca odaklanma 0,92; akademik çalışmalara değer verme 0,78; düzenli ve güvenli çevre oluşturma 0,97; öğretimi destekleme 0,97; sınıf içi uygulamalara dahil olma 0,96 ve akademik gelişimi izleme 0,97 olarak hesaplanmıştır. Ulaşılan veriler, uygulanan örgütsel performans ölçeğinin yüksek güvenilirlik özelliğine sahip olduğunu destekler mahiyettedir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada ilk olarak ölçek puanları hesaplanmış ve bu puanların normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesine yönelik basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiştir. George ve Mallery, (2010)'a göre, çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında değer aldığı anda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır ( Akt; Eraslan ve ark, 2017).

**Tablo 6. Psikolojik sermaye, örgütsel iyi oluş, okul yöneticisinin yönetsel davranışları ölçeklerinin basıklık ve çarpıklık değerleri**

|                                                     | N  | Çarpıklık | Basıklık |
|-----------------------------------------------------|----|-----------|----------|
| <b>Psikolojik sermaye</b>                           |    |           |          |
| Özyeterlilik                                        | 90 | -1,234    | 1,067    |
| Umut                                                | 90 | -1,011    | ,802     |
| Dayanıklılık                                        | 90 | -1,087    | 1,851    |
| İyimserlik                                          | 90 | -,205     | ,288     |
| <b>Örgütsel iyi oluş</b>                            |    |           |          |
| Olumlu duygular                                     | 90 | -,602     | -,658    |
| Olumsuz duygular                                    | 90 | -,398     | -1,081   |
| Potansiyeli<br>gerçekleştirme                       | 90 | -,650     | -,511    |
| <b>Okul yöneticisinin<br/>yönetsel davranışları</b> |    |           |          |
| Okulu tanıma ve amaca<br>odaklanma                  | 90 | -,598     | -,626    |
| Akademik çalışmalara<br>değer verme                 | 90 | ,394      | -,677    |

|                                            |    |       |       |
|--------------------------------------------|----|-------|-------|
| Düzenli ve güvenlik bir<br>çevre oluşturma | 90 | -,770 | -,522 |
| Öğretimi destekleme                        | 90 | -,799 | -,429 |
| Sınıf içi uygulamalara<br>dâhil olma       |    | -,677 | -,511 |
| Akademik gelişimi izleme                   | 90 | -,670 | -,605 |

---

Tablo 6’da verilen değerler her bir puanın basıklık ve çarpıklık katsayılarının -2 ile +2 arasında olduğunu göstermektedir. Bunun neticesinde, puanların normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır. Puanlar normal dağılım gösterdiğinden ötürü araştırmada parametrik test teknikleri kullanılmıştır. Ardından ölçeklerin kullanılması ile elde edilen veriler doğrultusunda okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye, iyi oluş ve örgütsel performansları belirlenmiş ve bu değişkenlerin yöneticilerin cinsiyet, eğitim durumları, mesleki kıdem ve okullarında çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğine dair sonuçlara ilişkisiz örneklem t-testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) kullanılarak ulaşılmıştır. İki gruplu demografik değişkenlerin analizinde ilişkisiz örneklem t testi, k ( $k > 2$ ) gruplu değişkenlerin analizinde tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. Anlamlı fark gösteren durumlarda Tukey testi ile hangi gruplar arasında fark olduğu ortaya konulmuştur. Araştırmada, pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeylerinin örgütsel performans düzeyleri ile ilişkisinin belirlenmesi için pearson korelasyon analizi de yapılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 22.0’den yararlanılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Bu bölümde, Alanya merkez ilçesindeki özel ve devlet okullarında görev yapan ortaöğretim kurum yöneticilerinin anket yöntemiyle cevapladıkları sorular çerçevesinde elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

#### 4.1. Ortaöğretim Kurum Yöneticilerinin Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin pozitif psikolojik sermaye (PPS) düzeylerine ilişkin tablo ve bulgular aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 7. Okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmaları**

|                           | N  | Min  | Mak. | $\bar{X}$ | SS   |
|---------------------------|----|------|------|-----------|------|
| <b>Psikolojik sermaye</b> |    |      |      |           |      |
| Öz yeterlilik             | 90 | 2,00 | 5,00 | 4,31      | 0,77 |
| Umut                      | 90 | 1,83 | 5,00 | 4,21      | 0,72 |
| Dayanıklılık              | 90 | 1,50 | 5,00 | 3,90      | 0,70 |
| İyimserlik                | 90 | 1,67 | 5,00 | 3,64      | 0,62 |

Tablo 7 incelendiğinde, okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden öz yeterlilik boyutu ortalamasının 4,31; umut boyutu ortalamasının 4,21; psikolojik dayanıklılık boyutu ortalamasının 3,90 ve iyimserlik boyutu ortalamasının 3,64 olduğu görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda yöneticilerin sahip olduğu pozitif psikolojik sermaye düzeyleri alt boyutlarından öz yeterliliğin en yüksek düzey bileşen ve iyimserliğin ise en düşük düzey bileşen olduğu saptanmıştır. Ayrıca, umut bileşen düzeyinin psikolojik dayanıklılık bileşen düzeyinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

#### 4.1.1. Ortaöğretim kurum yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyete göre t-testi bulguları

Okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek için t- testi uygulanmış ve elde edilen bulgular tablo 8'de sunulmuştur.

**Tablo 8. Okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyete göre t testi bulguları**

|               |       | N  | X    | SS  | Sd | t      | p    |
|---------------|-------|----|------|-----|----|--------|------|
| Öz yeterlilik | Kadın | 50 | 4,18 | ,83 | 88 | -1,884 | ,063 |
|               | Erkek | 40 | 4,48 | ,65 |    |        |      |
| Umut          | Kadın | 50 | 4,13 | ,77 | 88 | -1,291 | ,200 |
|               | Erkek | 40 | 4,32 | ,66 |    |        |      |
| Dayanıklılık  | Kadın | 50 | 3,74 | ,75 | 88 | -2,437 | ,017 |
|               | Erkek | 40 | 4,10 | ,58 |    |        |      |
| İyimserlik    | Kadın | 50 | 3,51 | ,62 | 88 | -2,236 | ,028 |
|               | Erkek | 40 | 3,80 | ,60 |    |        |      |

Tablo 8 incelendiğinde okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri özyeterlilik ( $t_{(88)} = -1,884$ ,  $p > 0,05$ ), umut ( $t_{(88)} = -1,291$ ,  $p > 0,05$ ) boyutunda cinsiyetlerine göre anlamlı fark göstermezken; dayanıklılık ( $t_{(88)} = -2,437$ ,  $p < 0,05$ ) ve iyimserlik ( $t_{(88)} = -2,236$ ,  $p < 0,05$ ) boyutunda cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark göstermektedir. Erkek okul yöneticilerinin dayanıklılık puan ortalamaları ( $X=4,10$ ) kadın okul yöneticilerinden ( $X=3,74$ ) daha yüksektir. Erkek okul yöneticilerinin iyimserlik puan ortalamaları ( $X=3,80$ ) kadın okul yöneticilerinden ( $X=3,50$ ) daha yüksektir.

#### 4.1.2. Ortaöğretim kurum yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin t-testi bulguları

Okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için t- testi uygulanmış ve elde edilen bulgular tablo 9'da sunulmuştur.

**Tablo 9. Okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin eğitim düzeylerine göre t testi bulguları**

|               |               | N  | X̄   | SS  | sd | t     | p    |
|---------------|---------------|----|------|-----|----|-------|------|
| Öz yeterlilik | Lisans        | 62 | 4,34 | ,75 | 88 | ,612  | ,542 |
|               | Yüksek lisans | 27 | 4,23 | ,82 |    |       |      |
| Umut          | Lisans        | 62 | 4,24 | ,73 | 88 | ,629  | ,531 |
|               | Yüksek lisans | 27 | 4,13 | ,72 |    |       |      |
| Dayanıklılık  | Lisans        | 62 | 3,89 | ,69 | 88 | ,022  | ,982 |
|               | Yüksek lisans | 27 | 3,88 | ,70 |    |       |      |
| İyimserlik    | Lisans        | 62 | 3,58 | ,57 | 88 | -,899 | ,371 |
|               | Yüksek lisans | 27 | 3,71 | ,68 |    |       |      |

Tablo 9 incelendiğinde okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri özyeterlilik ( $t_{(88)} = 0,612$ ,  $p > 0,05$ ), umut ( $t_{(88)} = 0,629$ ,  $p > 0,05$ ), dayanıklılık ( $t_{(88)} = 0,022$ ,  $p > 0,05$ ) ve iyimserlik ( $t_{(88)} = -0,899$ ,  $p > 0,05$ ) boyutlarında eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

#### **4.13. Ortaöğretim kurum yöneticilerinin mesleki kıdemine göre pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin ANOVA testi bulguları**

Okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin mesleki kıdemine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için ANOVA testi uygulanmış ve elde edilen bulgular tablo 10'de sunulmuştur.

**Tablo 10. Okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre ANOVA testi sonuçları**

|               |                 | N  | X    | SS  | sd   | F     | p    |
|---------------|-----------------|----|------|-----|------|-------|------|
| Öz yeterlilik | 1-9 yıl         | 13 | 4,37 | ,85 | 3,86 | ,106  | ,957 |
|               | 10-19 yıl       | 38 | 4,32 | ,72 |      |       |      |
|               | 20-29 yıl       | 27 | 4,33 | ,77 |      |       |      |
|               | 30 ve üzeri yıl | 12 | 4,20 | ,91 |      |       |      |
| Umut          | 1-9 yıl         | 13 | 4,24 | ,85 | 3,86 | ,343  | ,794 |
|               | 10-19 yıl       | 38 | 4,22 | ,61 |      |       |      |
|               | 20-29 yıl       | 27 | 4,28 | ,79 |      |       |      |
|               | 30 ve üzeri yıl | 12 | 4,02 | ,84 |      |       |      |
| Dayanıklılık  | 1-9 yıl         | 13 | 3,91 | ,75 | 3,86 | ,185  | ,907 |
|               | 10-19 yıl       | 38 | 3,96 | ,55 |      |       |      |
|               | 20-29 yıl       | 27 | 3,86 | ,83 |      |       |      |
|               | 30 ve üzeri yıl | 12 | 3,80 | ,80 |      |       |      |
| İyimserlik    | 1-9 yıl         | 13 | 3,53 | ,60 | 3,86 | 2,025 | ,116 |
|               | 10-19 yıl       | 38 | 3,82 | ,56 |      |       |      |
|               | 20-29 yıl       | 27 | 3,48 | ,68 |      |       |      |

30 ve üzeri 12 3,51 ,61  
yıl

Tablo 10 incelendiğinde okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri özyeterlilik ( $F_{(3,86)} = 0,106$ ,  $p > 0,05$ ), umut ( $F_{(3,86)} = 0,343$ ,  $p > 0,05$ ), dayanıklılık ( $F_{(3,86)} = 0,185$ ,  $p > 0,05$ ) ve iyimserlik ( $F_{(3,86)} = 2,025$ ,  $p > 0,05$ ) alt boyutlarında mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

#### 4.14. Ortaöğretim kurum yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin okuldaki görev süresine ilişkin t-testi bulguları

Okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin okuldaki görev süresine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için t testi uygulanmış ve elde edilen bulgular tablo 11'da sunulmuştur.

Tablo 11. Okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin okuldaki görev süresine göre t testi bulguları

|               |          | N  | X    | SS  | sd | t    | p    |
|---------------|----------|----|------|-----|----|------|------|
| Öz yeterlilik | 1-5 yıl  | 52 | 4,37 | ,73 | 88 | ,810 | ,420 |
|               | 6-10 yıl | 38 | 4,24 | ,82 |    |      |      |
| Umut          | 1-5 yıl  | 52 | 4,24 | ,68 | 88 | ,379 | ,705 |
|               | 6-10 yıl | 38 | 4,18 | ,79 |    |      |      |
| Esneklik      | 1-5 yıl  | 52 | 3,91 | ,59 | 88 | ,254 | ,800 |
|               | 6-10 yıl | 38 | 3,88 | ,83 |    |      |      |
| İyimserlik    | 1-5 yıl  | 52 | 3,66 | ,56 | 88 | ,368 | ,714 |
|               | 6-10 yıl | 38 | 3,61 | ,70 |    |      |      |

Tablo 11 incelendiğinde okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeyi özyeterlilik ( $t_{(88)} = 0,810$ ,  $p > 0,05$ ), umut ( $t_{(88)} = 0,379$ ,  $p > 0,05$ ), dayanıklılık ( $t_{(88)} = 0,254$ ,

$p > 0,05$ ) ve iyimserlik ( $t_{(88)} = 0,368$ ,  $p > 0,05$ ) boyutlarında okuldaki görev süresine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

#### 4.2. Ortaöğretim Kurum Yöneticilerinin Örgütsel İyi Oluş Düzeylerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerin örgütsel iyi oluş düzeylerine ilişkin bulgular tablo 12’te sunulmuştur.

**Tablo 12. Okul yöneticilerinin örgütsel iyi oluş düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmaları**

| Örgütsel iyi oluş          | N  | Min  | Mak. | $\bar{X}$ | SS   |
|----------------------------|----|------|------|-----------|------|
| Potansiyeli gerçekleştirme | 90 | 1,50 | 5,00 | 3,78      | 1,01 |
| Olumlu duygular            | 90 | 1,00 | 5,00 | 3,60      | 1,11 |
| Olumsuz duygular           | 90 | 1,25 | 5,00 | 3,59      | 1,09 |

Tablo 12’te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin örgütsel iyi oluş düzeyinin potansiyeli gerçekleştirme alt boyut ortalaması 3,78; olumlu duygular alt boyut ortalaması 3,60; ve olumsuz duygular alt boyut ortalaması 3,59’dur. Bu bulgular ışığında potansiyelini gerçekleştirme düzeyinin en yüksek olduğu, ardından olumlu duygular boyutunun geldiği ve en düşük de olumsuz duygular olduğu görülmektedir.

#### 4.2.1. Ortaöğretim kurum yöneticilerinin örgütsel iyi oluş düzeylerinin cinsiyete göre t-testi bulguları

Okul yöneticilerinin örgütsel iyi oluş düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için t- testi uygulanmış ve elde edilen bulgular tablo 13’de sunulmuştur.

**Tablo 13. Okul yöneticilerinin örgütsel iyi oluş düzeylerinin cinsiyete göre t testi sonuçları**

|                 |       | N  | $\bar{X}$ | SS   | sd    | t | p    |
|-----------------|-------|----|-----------|------|-------|---|------|
| Olumlu duygular | Kadın | 50 | 3,44      | 1,17 | 88    | - | ,111 |
|                 | Erkek | 40 | 3,81      | 1,00 | 1,584 |   |      |

|                              |       |    |      |      |    |        |      |
|------------------------------|-------|----|------|------|----|--------|------|
| Olumsuz duygular             | Kadın | 50 | 3,59 | 1,06 | 88 | -      | ,099 |
|                              |       |    |      |      |    |        | ,002 |
|                              | Erkek | 40 | 3,59 | 1,14 |    |        |      |
| Potansiyelini gerçekleştirme | Kadın | 50 | 3,60 | 1,07 | 88 | -1,945 | ,055 |
|                              | Erkek | 40 | 4,01 | 0,89 |    |        |      |

Tablo 13 incelendiğinde okul yöneticilerinin örgütsel iyi oluş düzeyleri olumlu duygular ( $t_{(88)} = -1,584$ ,  $p > 0,05$ ), olumsuz duygular ( $t_{(88)} = -0,002$ ,  $p > 0,05$ ) ve potansiyeli gerçekleştirme ( $t_{(88)} = -1,945$ ,  $p > 0,05$ ) cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

#### 422 Ortaöğretim kurum yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre örgütsel iyi oluş düzeylerinin t-testi bulguları

Okul yöneticilerinin örgütsel iyi oluş düzeylerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için t- testi uygulanmış ve elde edilen bulgular tablo 14'de sunulmuştur.

**Tablo 14. Okul yöneticilerinin örgütsel iyi oluş düzeylerinin eğitim düzeylerine göre t testi bulguları**

|                  |               | N  | X    | SS   | sd    | t    | p    |
|------------------|---------------|----|------|------|-------|------|------|
| Olumlu duygular  | Lisans        | 62 | 3,63 | 1,12 | 88    | ,615 | ,540 |
|                  | Yüksek lisans | 27 | 3,48 | 1,10 |       |      |      |
| Olumsuz duygular | Lisans        | 62 | 3,71 | 1,03 | 88    |      | ,085 |
|                  |               |    |      |      | 1,745 |      |      |
|                  | Yüksek lisans | 27 | 3,28 | 1,18 |       |      |      |
|                  | Lisans        | 62 | 3,82 | 1,06 | 88    | ,686 | ,494 |

|                               |                  |    |      |      |
|-------------------------------|------------------|----|------|------|
| Potansiyeli<br>gerçekleştirme | Yüksek<br>lisans | 27 | 3,66 | 0,90 |
|-------------------------------|------------------|----|------|------|

Tablo 14 incelendiğinde okul yöneticilerinin örgütsel iyi oluş düzeyleri olumlu duygular ( $t_{(88)} = 0,615$ ,  $p > 0,05$ ), olumsuz duygular ( $t_{(88)} = 1,745$ ,  $p > 0,05$ ) ve potansiyelini gerçekleştirme ( $t_{(88)} = 0,686$ ,  $p > 0,05$ ) boyutlarında eğitimlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

#### 423. Ortaöğretim kurum yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre örgütsel iyi oluş düzeylerinin ANOVA testi bulguları

Okul yöneticilerinin örgütsel iyi oluş düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için ANOVA testi uygulanmış ve elde edilen bulgular tablo 15'de sunulmuştur.

**Tablo 15. Okul yöneticilerinin örgütsel iyi oluş düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre ANOVA testi sonuçları**

|                  |                 | N  | X̄   | SS   | Sd   | F    | p    |
|------------------|-----------------|----|------|------|------|------|------|
| Olumsuz duygular | 1-9 yıl         | 13 | 3,60 | 1,02 | 3,86 | ,584 | ,627 |
|                  | 10-19 yıl       | 38 | 3,44 | 1,20 |      |      |      |
|                  | 20-29 yıl       | 27 | 3,80 | 1,00 |      |      |      |
|                  | 30 ve üzeri yıl | 12 | 3,56 | 1,01 |      |      |      |
| Olumlu duygular  | 1-9 yıl         | 13 | 3,35 | 1,05 | 3,86 | ,409 | ,747 |
|                  | 10-19 yıl       | 38 | 3,63 | 1,12 |      |      |      |
|                  | 20-29 yıl       | 27 | 3,74 | 1,12 |      |      |      |
|                  | 30 ve üzeri yıl | 12 | 3,47 | 1,21 |      |      |      |
|                  | 1-9 yıl         | 13 | 3,69 | 1,07 | 3,86 | ,444 | ,722 |
|                  | 10-19 yıl       | 38 | 3,88 | ,90  |      |      |      |

|                |                 |    |      |      |
|----------------|-----------------|----|------|------|
| Potansiyeli    | 20-29 yıl       | 27 | 3,81 | 1,11 |
| gerçekleştirme | 30 ve üzeri yıl | 12 | 3,51 | 1,12 |

Tablo 15 incelendiğinde okul yöneticilerinin örgütsel iyi oluşları olumlu duygular ( $F_{(3,86)} = 0,409$ ,  $p > 0,05$ ), olumsuz duygular ( $F_{(3,86)} = 0,584$ ,  $p > 0,05$ ) ve potansiyeli gerçekleştirme ( $F_{(3,86)} = 0,444$ ,  $p > 0,05$ ) boyutlarında mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

#### 424. Ortaöğretim kurum yöneticilerinin örgütsel iyi oluş düzeylerinin okuldaki görev süresine ilişkin t-testi bulguları

Okul yöneticilerinin örgütsel iyi oluşlarının okuldaki görev süresine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için t testi uygulanmış ve elde edilen bulgular tablo 16'de sunulmuştur.

**Tablo 16. Okul yöneticilerinin örgütsel iyi oluş düzeylerinin okuldaki görev süresine göre t testi bulguları**

|                            |               | N  | $\bar{X}$ | SS   | Sd | t    | p    |
|----------------------------|---------------|----|-----------|------|----|------|------|
| Olumlu duygular            | 1-5 yıl       | 52 | 3,66      | 1,07 | 88 | ,634 | ,528 |
|                            | 6 yıl ve üstü | 38 | 3,51      | 1,16 |    |      |      |
| Olumsuz duygular           | 1-5 yıl       | 52 | 3,66      | 1,02 | 88 | ,741 | ,461 |
|                            | 6 yıl ve üstü | 38 | 3,49      | 1,18 |    |      |      |
| Potansiyeli gerçekleştirme | 1-5 yıl       | 52 | 3,82      | ,96  | 88 | ,470 | ,640 |
|                            | 6 yıl ve üstü | 38 | 3,72      | 1,09 |    |      |      |

Tablo 16 incelendiğinde okul yöneticilerinin örgütsel iyi oluşları olumlu duygular ( $t_{(88)} = 0,634$ ,  $p > 0,05$ ), olumsuz duygular ( $t_{(88)} = 0,741$ ,  $p > 0,05$ ) ve potansiyeli gerçekleştirme ( $t_{(88)} = 0,470$ ,  $p > 0,05$ ) boyutlarında okuldaki görev süresine göre anlamlı bir fark görülmemektedir.

#### 4.3. Ortaöğretim Kurum Yöneticilerinin Örgütsel Performans Düzeylerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerin örgütsel performans düzeylerine ilişkin tablo ve bulgular aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 17. Okul yöneticilerinin örgütsel performans düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmaları**

| Örgütsel performans                     | N  | Min  | Mak  | X    | SS   |
|-----------------------------------------|----|------|------|------|------|
| Okulu tanıma ve amaca odaklanma         | 90 | 1,50 | 5,00 | 3,70 | 1,06 |
| Akademik çalışmalara değer verme        | 90 | 1,00 | 5,00 | 2,34 | 1,05 |
| Düzenli ve güvenlik bir çevre oluşturma | 90 | 1,30 | 5,00 | 3,80 | 1,12 |
| Öğretimi destekleme                     | 90 | 1,33 | 5,00 | 3,81 | 1,11 |
| Sınıf içi uygulamalara dâhil olma       | 90 | 1,13 | 5,00 | 3,72 | 1,08 |
| Akademik gelişimi izleme                | 90 | 1,36 | 5,00 | 3,72 | 1,08 |

Tablo 17'da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin örgütsel performans bileşenlerinden öğretimi destekleme davranışları ortalaması 3,81; düzenli ve güvenlik bir çevre oluşturma alt boyut ortalaması 3,80; sınıf içi uygulamalara dâhil olma alt boyut ortalaması 3,72; akademik gelişimi izleme alt boyut ortalaması 3,72; okulu tanıma ve amaca odaklanma ortalaması 3,70; akademik çalışmalara değer verme alt boyut

ortalaması 2,34'dür. Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin öğretimi destekleme performans düzeyleri en yüksek, akademik çalışmalara değer verme performans düzeyleri ise en düşüktür. Öğretimi destekleme boyutundan sonraki en yüksek ortalama düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma boyutundadır. Bunu sınıf içi uygulamalara katılma düzeyleri, akademik gelişimi izleme düzeyleri takip etmektedir. Bu boyutları okulu tanıma ve amaca odaklanma boyutu izlemektedir.

#### 431. Ortaöğretim kurum yöneticilerinin örgütsel performans düzeylerinin cinsiyete göre t-testi bulguları

Okul yöneticilerinin örgütsel performans düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için t- testi uygulanmış ve elde edilen bulgular tablo 18'da sunulmuştur.

**Tablo 18. Okul yöneticilerinin örgütsel performans düzeylerinin cinsiyete göre t testi bulguları**

|                                        |       | N  | X    | SS   | sd | t      | p    |
|----------------------------------------|-------|----|------|------|----|--------|------|
| Okulu tanıma ve amaca odaklanma        | Kadın | 50 | 3,60 | 1,11 | 88 | -      | ,308 |
|                                        | Erkek | 40 | 3,83 | ,99  |    | 1,025  |      |
| Akademik çalışmalara değer verme       | Kadın | 50 | 2,27 | ,99  | 88 | -,715  | ,476 |
|                                        | Erkek | 40 | 2,43 | 1,14 |    |        |      |
| Düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma | Kadın | 50 | 3,67 | 1,16 | 88 | -1,280 | ,204 |
|                                        | Erkek | 40 | 3,97 | 1,06 |    |        |      |
| Öğretimi destekleme                    | Kadın | 50 | 3,68 | 1,17 | 88 | -1,235 | ,220 |
|                                        | Erkek | 40 | 3,97 | 1,03 |    |        |      |
| Sınıf içi uygulamalara dâhil olma      | Kadın | 50 | 3,56 | 1,16 | 88 | -      | ,123 |
|                                        |       |    |      |      |    | 1,556  |      |

|                          |       |       |      |      |     |        |  |      |
|--------------------------|-------|-------|------|------|-----|--------|--|------|
|                          |       | Erkek | 40   | 3,92 | ,94 |        |  |      |
| Akademik gelişimi izleme | Kadın | 50    | 3,57 | 1,18 | 88  | -1,530 |  | ,130 |
|                          | Erkek | 40    | 3,92 | ,92  |     |        |  |      |

Tablo 18 incelendiğinde okul yöneticilerinin örgütsel performans düzeyleri, okulu tanıma ve amaca odaklanma ( $t_{(88)} = -1,025$   $p > 0,05$ ), akademik çalışmalara değer verme ( $t_{(88)} = -0,715$ ,  $p > 0,05$ ), sınıf içi uygulamalara dâhil olma ( $t_{(88)} = -1,556$ ,  $p > 0,05$ ), öğretimi destekleme ( $t_{(88)} = -1,235$ ,  $p > 0,05$ ) ve düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma ( $t_{(88)} = -1,280$   $p > 0,05$ ) ve akademik gelişimi izleme düzeyleri ( $t_{(88)} = -1,530$ ,  $p > 0,05$ ) okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

#### 4.3.2 Ortaöğretim kurum yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre örgütsel performans düzeylerinin t-testi bulguları

Okul yöneticilerinin örgütsel performans düzeylerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için t- testi uygulanmış ve elde edilen bulgular tablo 19'de sunulmuştur.

**Tablo 19. Okul yöneticilerinin örgütsel performans düzeylerinin eğitim düzeylerine göre t testi bulguları**

|                                  |               | N  | X̄   | SS   | sd | t     | p    |
|----------------------------------|---------------|----|------|------|----|-------|------|
| Okulu tanıma ve amaca odaklanma  | Lisans        | 62 | 3,79 | 1,06 | 88 | 1,199 | ,234 |
|                                  | Yüksek lisans | 27 | 3,50 | 1,06 |    |       |      |
|                                  |               |    |      |      |    |       |      |
| Akademik çalışmalara değer verme | Lisans        | 62 | 2,30 | 1,02 | 88 | -,112 | ,911 |
|                                  | Yüksek lisans | 27 | 2,33 | 1,08 |    |       |      |
|                                  |               |    |      |      |    |       |      |
|                                  | Lisans        | 62 | 3,85 | 1,13 | 88 | ,701  | ,485 |

|                                            |                  |    |      |      |    |       |      |
|--------------------------------------------|------------------|----|------|------|----|-------|------|
| Düzenli ve güvenlik bir<br>çevre oluşturma | Yüksek<br>lisans | 27 | 3,67 | 1,10 |    |       |      |
| Öğretimi destekleme                        | Lisans           | 62 | 3,88 | 1,13 | 88 | 1,010 | ,315 |
|                                            | Yüksek<br>lisans | 27 | 3,62 | 1,07 |    |       |      |
| Sınıf içi uygulamalara<br>dahil olma       | Lisans           | 62 | 3,79 | 1,11 | 88 | ,906  | ,368 |
|                                            | Yüksek<br>lisans | 27 | 3,56 | 1,02 |    |       |      |
| Akademik gelişimi<br>izleme                | Lisans           | 62 | 3,80 | 1,09 | 88 | 1,053 | ,295 |
|                                            | Yüksek<br>lisans | 27 | 3,53 | 1,08 |    |       |      |

Tablo 19 incelendiğinde okul yöneticilerinin örgütsel performans düzeyleri okulu tanıma ve amaca odaklanma ( $t_{(88)} = 1,199$ ,  $p > 0,05$ ), akademik çalışmalara değer verme ( $t_{(88)} = -,112$ ,  $p > 0,05$ ), düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma ( $t_{(88)} = 0,701$ ,  $p > 0,05$ ), öğretimi destekleme ( $t_{(88)} = 1,010$ ,  $p > 0,05$ ), sınıf içi uygulamalara dâhil olma ( $t_{(88)} = 0,906$ ,  $p > 0,05$ ) ve akademik gelişimi izleme ( $t_{(88)} = 1,053$ ,  $p > 0,05$ ) düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

#### 4.3.3. Ortaöğretim kurum yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre örgütsel performans düzeyinin ANOVA testi bulguları

Okul yöneticilerinin örgütsel performanslarının mesleki kıdemlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için ANOVA testi uygulanmış ve elde edilen bulgular tablo 20'de sunulmuştur.

**Tablo 20. Okul yöneticilerinin örgütsel performans düzeylerinin mesleki kıdemine göre ANOVA testi sonuçları**

|  | N | X | SS | sd | F | p | Fark |
|--|---|---|----|----|---|---|------|
|--|---|---|----|----|---|---|------|

|                                        |                 |    |      |      |       |       |      |     |
|----------------------------------------|-----------------|----|------|------|-------|-------|------|-----|
| Okulu tanıma ve amaca                  | 1-9 yıl         | 13 | 3,10 | 1,12 | 3,86  |       |      | -   |
|                                        |                 |    |      |      | 2,540 |       | ,062 |     |
| Odaklanma                              | 10-19 yıl       | 38 | 3,70 | ,99  |       |       |      |     |
|                                        | 20-29 yıl       | 27 | 4,05 | 1,04 |       |       |      |     |
|                                        | 30 ve üzeri yıl | 12 | 3,59 | 1,05 |       |       |      |     |
| Akademik çalışmalara değer verme       | 1-9 yıl         | 13 | 2,36 | ,826 | 3,86  |       | ,044 | 2-3 |
|                                        |                 |    |      |      | 2,813 |       |      |     |
|                                        | 10-19 yıl       | 38 | 2,65 | 1,01 |       |       |      |     |
|                                        | 20-29 yıl       | 27 | 1,90 | 1,17 |       |       |      |     |
|                                        | 30 ve üzeri yıl | 12 | 2,29 | ,87  |       |       |      |     |
| Düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma | 1-9 yıl         | 13 | 3,10 | 1,23 | 3,86  | 3,918 | ,011 | 1-3 |
|                                        | 10-19 yıl       | 38 | 3,77 | ,99  |       |       |      |     |
|                                        | 20-29 yıl       | 27 | 4,29 | ,975 |       |       |      |     |
|                                        | 30 ve üzeri yıl | 12 | 3,58 | 1,30 |       |       |      |     |
| Öğretimi destekleme                    | 1-9 yıl         | 13 | 3,16 | 1,25 | 3,86  | 3,311 |      | 1-3 |
|                                        |                 |    |      |      |       |       | ,024 |     |
|                                        | 10-19 yıl       | 38 | 3,77 | 1,03 |       |       |      |     |
|                                        | 20-29 yıl       | 27 | 4,26 | 1,00 |       |       |      |     |
|                                        | 30 ve üzeri yıl | 12 | 3,61 | 1,16 |       |       |      |     |
| Sınıf içi uygulamalara dahil olma      | 1-9 yıl         | 13 | 3,00 | 1,21 | 3,86  | 3,355 | ,029 | 1-3 |
|                                        | 10-19 yıl       | 38 | 3,75 | 1,00 |       |       |      |     |
|                                        | 20-29 yıl       | 27 | 4,07 | ,98  |       |       |      |     |

|          |          |           |       |      |      |      |       |      |            |
|----------|----------|-----------|-------|------|------|------|-------|------|------------|
|          |          |           | 30    | ve   | 12   | 3,61 | 1,10  |      |            |
|          |          |           | üzeri |      | yıl  |      |       |      |            |
|          |          | 1-9 yıl   | 13    | 3,04 | 1,17 | 3,86 | 1,730 | ,023 | <b>1-3</b> |
| Akademik | gelişimi | 10-19 yıl | 38    | 3,67 | 1,03 |      |       |      |            |
| izleme   |          | 20-29 yıl | 27    | 4,14 | 1,03 |      |       |      |            |
|          |          | 30        | ve    | 12   | 3,70 | ,93  |       |      |            |
|          |          | üzeri     |       | yıl  |      |      |       |      |            |

Tablo 20 incelendiğinde okul yöneticilerinin okulu tanıma ve amaca odaklanma düzeyi mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F_{(3,86)}=2,540$   $p > 0,05$ ).

Tablo 20'ye göre okul yöneticilerinin akademik çalışmalara değer verme düzeyi mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $F_{(3,86)}=2,813$   $p < 0,05$ ). Farkın kaynağı incelendiğinde 10-19 yıl arası çalışmış olan okul yöneticilerinin akademik çalışmalara değer verme düzeyi ( $X=2,65$ ), 20-29 yıl arası çalışmış olan okul yöneticilerine ( $X=1,90$ ) göre daha yüksektir.

Tablo 20'ye bakıldığında okul yöneticilerinin düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma düzeyi mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $F_{(3,86)}=3,918$   $p < 0,05$ ). Farkın kaynağı incelendiğinde 20-29 yıl arası çalışmış olan okul yöneticilerinin düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma düzeyi ( $X=4,29$ ), 1-9 yıl arası çalışmış olan okul yöneticilerine ( $X=3,10$ ) göre daha yüksektir.

Tablo 20 incelendiğinde okul yöneticilerinin öğretimi destekleme düzeyi mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $F_{(3,86)}=3,311$   $p < 0,05$ ). Farkın kaynağı incelendiğinde 20-29 yıl arası çalışmış olan okul yöneticilerinin öğretimi destekleme düzeyi ( $X=4,26$ ), 1-9 yıl arası çalışmış olan okul yöneticilerine ( $X=3,16$ ) göre daha yüksektir.

Tablo 20'ye göre okul yöneticilerinin sınıf içi uygulamalara dahil olma düzeyi mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $F_{(3,86)}=3,355$   $p < 0,05$ ). Farkın kaynağı incelendiğinde 20-29 yıl arası çalışmış olan okul

yöneticilerinin sınıf içi uygulamalara dahil olma düzeyi ( $X=4,07$ ), 1-9 yıl arası çalışmış olan okul yöneticilerine ( $X=3,00$ ) göre daha yüksektir.

Tablo 20'ye bakıldığında okul yöneticilerinin akademik gelişimi izleme düzeyi mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $F_{(3,86)}=1,730$ ,  $p < 0,05$ ). Farkın kaynağı incelendiğinde 20-29 yıl arası çalışmış olan okul yöneticilerinin akademik gelişimi izleme düzeyi ( $X=4,14$ ), 1-9 yıl arası çalışmış olan okul yöneticilerine ( $X=3,04$ ) göre daha yüksektir.

#### 434. Ortaöğretim kurum yöneticilerinin örgütsel performans düzeylerinin okuldaki görev süresine göre t-testi bulguları

Okul yöneticilerinin örgütsel performanslarının okuldaki görev süresine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için t testi uygulanmış ve elde edilen bulgular tablo 21'de sunulmuştur.

**Tablo 21. Okul yöneticilerinin örgütsel performans düzeylerinin okuldaki görev süresine göre t-testi bulguları**

|                                         |          | N  | X    | SS   | sd | t     | p    |
|-----------------------------------------|----------|----|------|------|----|-------|------|
| Okulu tanıma ve amaca odaklanma         | 1-5 yıl  | 52 | 3,75 | 1,01 | 88 | ,490  | ,625 |
|                                         | 6-10 yıl | 38 | 3,64 | 1,13 |    |       |      |
| Akademik çalışmalara değer verme        | 1-5 yıl  | 52 | 2,34 | 1,00 | 88 | -,003 | ,997 |
|                                         | 6-10 yıl | 38 | 2,34 | 1,13 |    |       |      |
| Düzenli ve güvenlik bir çevre oluşturma | 1-5 yıl  | 52 | 3,90 | 1,04 | 88 | ,977  | ,331 |
|                                         | 6-10 yıl | 38 | 3,67 | 1,21 |    |       |      |
| Öğretimi destekleme                     | 1-5 yıl  | 52 | 3,92 | 1,03 | 88 | 1,160 | ,249 |
|                                         | 6-10 yıl | 38 | 3,65 | 1,21 |    |       |      |

|              |          |          |    |      |      |    |      |      |
|--------------|----------|----------|----|------|------|----|------|------|
| Sınıf        | içi      | 1-5 yıl  | 52 | 3,80 | 1,01 | 88 | ,772 | ,442 |
| uygulamalara | dahil    |          |    |      |      |    |      |      |
| olma         |          |          |    |      |      |    |      |      |
|              |          | 6-10 yıl | 38 | 3,62 | 1,17 |    |      |      |
| Akademik     | gelişimi | 1-5 yıl  | 52 | 3,75 | 1,04 | 88 | ,292 | ,771 |
| izleme       |          |          |    |      |      |    |      |      |
|              |          | 6-10 yıl | 38 | 3,68 | 1,15 |    |      |      |

Tablo 21 incelendiğinde okul yöneticilerinin okulu tanıma ve amaca odaklanma düzeyi ( $t_{(88)} = 490$ ,  $p > 0,05$ ), akademik çalışmalara değer verme düzeyi ( $t_{(88)} = -0,003$ ,  $p > 0,05$ ), düzenli ve güvenlik bir çevre oluşturma düzeyi ( $t_{(88)} = 0,977$ ,  $p > 0,05$ ), öğretimi destekleme düzeyi ( $t_{(88)} = 1,160$ ,  $p > 0,05$ ), sınıf içi uygulamalara dahil olma düzeyi ( $t_{(88)} = 0,772$ ,  $p > 0,05$ ) ve akademik gelişimi izleme düzeyi ( $t_{(88)} = 0,292$ ,  $p > 0,05$ ) okuldaki görev süresine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

#### 4.4. Ortaöğretim Kurum Yöneticilerinin Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel İyi Oluş ve Örgütsel Performans Düzeyleri Arasındaki Boyutlar Bazında Korelasyona İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye, örgütsel iyi oluş ve örgütsel performans düzeyleri arasındaki korelasyonlara ilişkin tablo ve bulgular aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 22. Okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye, örgütsel iyi oluş, örgütsel performans düzeyleri arasındaki korelasyon katsayıları**

|                    | 1       | 2      | 3     | 4    | 5      | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--------------------|---------|--------|-------|------|--------|---|---|---|---|----|----|----|
| 1.Öz yeterlilik    | R 1     |        |       |      |        |   |   |   |   |    |    |    |
| 2.Umut             | R ,88** | 1      |       |      |        |   |   |   |   |    |    |    |
| 3.Dayanıklık       | R ,78** | ,82**  | 1     |      |        |   |   |   |   |    |    |    |
| 4.İyimserlik       | R ,42** | ,53**  | ,67** | 1    |        |   |   |   |   |    |    |    |
| 5.Olumlu duygular  | R ,42** | ,52**  | ,40** | ,21* | 1      |   |   |   |   |    |    |    |
| 6.Olumsuz duygular | R -,22* | -,37** | -,16  | ,01  | -,70** | 1 |   |   |   |    |    |    |

|                                                    |   |       |       |       |       |       |        |       |        |      |       |       |       |
|----------------------------------------------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|------|-------|-------|-------|
| 7.Potansiyeli<br>gerçekleştm<br>e                  | R | ,60** | ,72** | ,57** | ,32** | ,80** | -,54** | 1     |        |      |       |       |       |
| 8.Okulu<br>tanıma/amac<br>a odaklanma              | R | ,56** | ,65** | ,53** | ,26*  | ,66** | -,50** | ,74** | 1      |      |       |       |       |
| 9.Akademik<br>çalışmalara<br>değer verme           | R | -,12  | -,06  | ,08   | ,21*  | -,23* | ,31**  | -,10  | -,15** | 1    |       |       |       |
| 10.Düzenli<br>ve güvenli<br>bir çevre<br>oluşturma | R | ,56** | ,63** | ,52** | ,25*  | ,60** | -,47** | ,68** | ,92**  | -,12 | 1     |       |       |
| 11.Öğretimi<br>destekleme                          | R | ,52** | ,57** | ,46** | ,21*  | ,61** | -,47** | ,66** | ,92**  | -,13 | ,97** | 1     |       |
| 12.Sınıf içi<br>uygulamalar<br>dahil olma          | R | ,49** | ,57** | ,45** | ,27** | ,64** | -,50** | ,69** | ,92**  | -,12 | ,94** | ,95** | 1     |
| 13.Akademik<br>gelişimi izleme                     | R | ,57** | ,63** | ,50** | ,26*  | ,63** | -,47** | ,68** | ,92**  | -,14 | ,93** | ,92** | ,93** |

\*Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

\*\*Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Okul yöneticilerinin öz yeterliliği ile olumlu duygular düzeyi ( $r=.42$ ,  $p<0.01$ ) arasında pozitif yönde zayıf; olumsuz duygular düzeyi ( $r= -.22$ ,  $p<0.01$ ) arasında negatif yönde çok zayıf; okul yöneticilerinin özyeterliliği ile potansiyeli gerçekleştirme düzeyi ( $r=.60$ ,  $p<0.01$ ) arasında pozitif orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Okul yöneticilerinin öz yeterliliği ile okulu tanıma ve amaca odaklanma düzeyi ( $r=.56$ ,  $p<0.01$ ), düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma düzeyi ( $r=.56$ ,  $p<0.01$ ), öğretimi destekleme düzeyi ( $r=.52$ ,  $p<0.01$ ), akademik gelişimi izleme düzeyi ( $r=.57$ ,  $p<0.01$ ) arasında pozitif orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin öz yeterliliği ile sınıf içi uygulamalara dahil olma düzeyi ( $r=.49$ ,  $p<0.01$ ) arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin özyeterliliği ile akademik çalışmalara değer verme düzeyi ( $r= -.12$ ,  $p>0.01$ ) arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Okul yöneticilerinin umut düzeyi ile olumlu duygular düzeyi ( $r=.52$ ,  $p<0.01$ ) arasında pozitif orta düzeyde; okul yöneticilerinin umut düzeyi ile olumsuz duygular düzeyi ( $r= -.37$ ,  $p<0.01$ ) arasında negatif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin umut düzeyi ile potansiyeli gerçekleştirme düzeyi ( $r=.72$ ,  $p<0.01$ ) arasında ise pozitif yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmektedir.

Okul yöneticilerinin umut düzeyi ile okulu tanıma ve amaca odaklanma düzeyi ( $r=.65$ ,  $p<0.01$ ), düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma düzeyi ( $r=.63$ ,  $p<0.01$ ), öğretimi destekleme düzeyi ( $r=.57$ ,  $p<0.01$ ), sınıf içi uygulamalara dahil olma düzeyi ( $r=.57$ ,  $p<0.01$ ), akademik gelişimi izleme düzeyi ( $r=.63$ ,  $p<0.01$ ) arasında pozitif orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin umut düzeyi ile akademik çalışmalara değer verme düzeyi ( $r=-.06$ ,  $p>0.01$ ) ile arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Okul yöneticilerinin dayanıklılık düzeyi ile olumlu duygular düzeyi ( $r=.40$ ,  $p<0.01$ ) arasında pozitif zayıf düzeyde; okul yöneticilerinin dayanıklılık düzeyi ile potansiyeli gerçekleştirme düzeyi ( $r=.57$ ,  $p<0.01$ ) arasında pozitif orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin dayanıklılık düzeyi ile olumsuz duygular düzeyi ( $r=-.16$ ,  $p<0.01$ ) arasında ise negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin dayanıklılık düzeyi ile okulu tanıma ve amaca odaklanma düzeyi ( $r=.53$ ,  $p<0.01$ ), düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma düzeyi ( $r=.52$ ,  $p<0.01$ ), akademik gelişimi izleme düzeyi ( $r=.50$ ,  $p<0.01$ ) arasında pozitif orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Okul yöneticilerinin dayanıklılık düzeyi ile öğretimi destekleme düzeyi ( $r=.46$ ,  $p<0.01$ ) ve sınıf içi uygulamalara dâhil olma düzeyi ( $r=.45$ ,  $p<0.01$ ) arasında pozitif zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okul yöneticilerinin dayanıklılık düzeyi ile akademik çalışmalara değer verme düzeyi ( $r=.08$ ,  $p>0.01$ ) arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin iyimserlik düzeyi ile olumlu duygular düzeyi ( $r=.21$ ,  $p<0.01$ ), olumsuz duygular düzeyi ( $r=.01$ ,  $p<0.01$ ) arasında çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin iyimserlik düzeyi ile potansiyeli gerçekleştirme düzeyi ( $r=.32$ ,  $p<0.01$ ) arasında ise pozitif zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin iyimserlik düzeyi ile okulu tanıma ve amaca odaklanma düzeyi ( $r=.26$ ,  $p<0.01$ ), düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma düzeyi ( $r=.25$ ,  $p<0.01$ ), sınıf içi uygulamalara dahil olma düzeyi ( $r=.27$ ,  $p<0.01$ ), akademik gelişimi izleme düzeyi ( $r=.26$ ,  $p<0.01$ ) arasında olumlu yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Okul yöneticilerinin iyimserlik düzeyi ile öğretimi destekleme düzeyi

( $r=.21$ ,  $p<0.01$ ) ve akademik çalışmalara değer verme düzeyi ( $r=.21$ ,  $p<0.05$ ) arasında ise anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin olumlu duygular düzeyi ile okulu tanıma ve amaca odaklanma düzeyi ( $r=.66$ ,  $p < 0.01$ ), düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma düzeyi ( $r=.60$ ,  $p < 0.01$ ), öğretimi destekleme düzeyi ( $r=.61$ ,  $p < 0.01$ ), sınıf içi uygulamalara dahil olma düzeyi ( $r=.64$ ,  $p < 0.01$ ), akademik gelişimi izleme düzeyi ( $r=.63$ ,  $p < 0.01$ ) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Okul yöneticilerinin olumlu duygular düzeyi ile akademik çalışmalara değer verme düzeyi ( $r=-.23$ ,  $p < 0.05$ ) arasında ise anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin olumsuz duygular düzeyi ile okulu tanıma ve amaca odaklanma düzeyi ( $r=-.50$ ,  $p<0.01$ ) ve sınıf içi uygulamalara dahil olma düzeyi ( $r=-.50$ ,  $p<0.01$ ) arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki; düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma düzeyi ( $r=-.47$ ,  $p<0.01$ ), öğretimi destekleme düzeyi ( $r=-.47$ ,  $p<0.01$ ) ve akademik gelişimi izleme düzeyi ( $r=-.47$ ,  $p<0.01$ ) arasında negatif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu; okul yöneticilerinin olumsuz duygular düzeyi ile akademik çalışmalara değer verme düzeyi ( $r=.31$ ,  $p<0.01$ ) arasında ise pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin potansiyelini gerçekleştirme düzeyi ile okulu tanıma ve amaca odaklanma düzeyi ( $r=.74$ ,  $p<0.01$ ) arasında pozitif yönde yüksek anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Okul yöneticilerinin potansiyeli gerçekleştirme düzeyi ile düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma düzeyi ( $r=.68$ ,  $p < 0.01$ ), öğretimi destekleme düzeyi ( $r=.66$ ,  $p < 0.01$ ), sınıf içi uygulamalara katılma düzeyi ( $r=.69$ ,  $p < 0.01$ ) ve akademik gelişimi izleme düzeyi ( $r=.68$ ,  $p < 0.01$ ) arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin potansiyeli gerçekleştirme alt boyutu ile akademik çalışmalara değer verme düzeyi ( $r=-.10$ ,  $p > 0.01$ ) arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde araştırmadan edinilen veriler doğrultusunda ulaşılan sonuçlar yorumlanmış, bu sonuçlar ile alanyazında yapılmış benzer çalışmaların karşılaştırılmasıyla tartışma yapılmış ve hem araştırmacı hem de uygulayıcılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

#### 5.1. Sonuçlar

Çalışma, ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeylerinin örgütsel performansları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Orta öğretim kurum yöneticilerinin sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye, iyi oluş ve örgütsel performans düzeylerine ilişkin sonuçlar şu şekildedir;

- Okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden öz yeterliliğin en yüksek düzey bileşen ve iyimserliğin ise en düşük düzey bileşen olduğu saptanmıştır. Ayrıca, umut bileşen düzeyinin psikolojik dayanıklılık bileşen düzeyinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

- Orta öğretim kurum yöneticilerinin sahip olduğu iyi oluş bileşenlerinden potansiyelini gerçekleştirme boyutunun en yüksek düzey bileşen olduğu, ardından olumlu duygular boyutu ve olumsuz duygular boyutunun geldiği görülmektedir.

- Orta öğretim kurum yöneticilerinin sahip olduğu örgütsel performans bileşenlerinden öğretimi destekleme boyutunun en yüksek düzey bileşen olduğu; ardından düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma boyutu, sınıf içi uygulamalara dâhil olma boyutu, akademik gelişimi izleme boyutu, okulu tanıma ve amaca odaklanma boyutu ve akademik çalışmalara değer verme boyutunun geldiği görülmektedir.

Orta öğretim kurum yöneticilerinin sahip oldukları PPS, iyi oluş ve örgütsel performans düzeylerinin cinsiyete, eğitime, mesleki kıdem süresine ve okullarındaki kıdem süresine göre farklılaşma durumlarına ilişkin sonuçlar;

- Orta ğretim kurum yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri, cinsiyetlerine göre zyeterlilik ve umut boyutunda anlamlı bir farklılık göstermezken dayanıklılık ve iyimserlik boyutunda anlamlı fark göstermektedir.

- Orta ğretim kurum yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri, zyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutunda eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

- Orta ğretim kurum yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri, zyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutunda mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

- Orta ğretim kurum yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri zyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutunda okullarında çalıştıkları süreye göre de anlamlı bir fark göstermemektedir.

- Orta ğretim kurum yöneticilerinin iyi oluş düzeyleri, potansiyelini gerçekleştirme, olumlu duygular ve olumsuz duygular boyutunda cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

- Orta ğretim kurum yöneticilerinin iyi oluş düzeyleri, potansiyelini gerçekleştirme, olumlu duygular ve olumsuz duygular boyutunda eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

- Orta ğretim kurum yöneticilerinin iyi oluş düzeyleri, potansiyelini gerçekleştirme, olumlu duygular ve olumsuz duygular boyutunda mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

- Orta ğretim kurum yöneticilerinin iyi oluş düzeyleri, potansiyelini gerçekleştirme, olumlu duygular ve olumsuz duygular boyutunda okullarında çalıştıkları süreye göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

- Orta ğretim kurum yöneticilerinin örgütsel performans düzeyleri, ğretimi destekleme, düzenli ve güvenli bir evre oluşturma, sınıf içi uygulamalara dâhil olma, akademik gelişimi izleme, okulu tanıma ve amaca odaklanma ve akademik çalışmalara değeri verme alt boyutlarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

- Orta ğretim kurum yöneticilerinin örgütsel performans düzeyleri, ğretimi destekleme, düzenli ve güvenli bir evre oluşturma, sınıf içi uygulamalara dâhil olma,

akademik gelişimi izleme, okulu tanıma ve amaca odaklanma ve akademik çalışmalara değer verme alt boyutlarında eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

- Orta öğretim kurum yöneticilerinin örgütsel performans düzeyleri, okulu tanıma ve amaca odaklanma boyutunda anlamlı bir fark göstermemektedir. Orta öğretim kurum yöneticilerinin akademik çalışmalara değer verme boyutunda mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark görülmektedir. 10-19 yıl arası çalışan orta öğretim kurum yöneticilerinin akademik çalışmalara değer verme düzeyi 20-29 yıl arası çalışan yöneticilerin düzeyinden daha yüksektir. Orta öğretim kurum yöneticilerinin düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma, öğretimi destekleme, sınıf içi uygulamalara dâhil olma ve akademik gelişimi izleme boyutlarında da mesleki kıdemlerine göre anlamlı fark görülmektedir. 20-29 yıl arası çalışan orta öğretim kurum yöneticilerinin düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma, öğretimi destekleme, sınıf içi uygulamalara dâhil olma ve akademik gelişimi izleme düzeyi 1-9 yıl arası çalışan yöneticilerin düzeyinden daha yüksektir.

- Orta öğretim kurum yöneticilerinin örgütsel performans düzeyleri, okulu tanıma ve hedefe odaklanma, öğretimi destekleme, düzenli ve güvenli çevre oluşturma, akademik çalışmalara değer verme, sınıf içi uygulamalara katılma, akademik gelişimi takip etmede alt boyutlarında okullarında çalışma süresine göre anlamlı fark göstermemektedir.

Orta öğretim kurum yöneticilerinin sahip oldukları PPS, iyi oluş ve örgütsel performans düzeylerinin arasındaki ilişkiye dair sonuçlar;

-Orta öğretim kurum yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeylerinin alt boyutu olan özyeterlilik ile iyi oluşun alt boyutları olan olumlu duygular düzeyi arasında pozitif yönde zayıf anlamlı; olumsuz duygular düzeyi ile negatif yönde çok zayıf anlamlı; potansiyeli gerçekleştirme düzeyi arasında pozitif yönde orta anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Orta öğretim kurum yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeylerinin alt boyutu olan öz yeterlilik düzeyi ile okulu tanıma ve amaca odaklanma düzeyi, düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma düzeyi, öğretimi destekleme düzeyi, akademik gelişimi izleme düzeyi arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı; sınıf içi uygulamalara dâhil olma düzeyi ile arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Okul

yöneticilerinin özyeterliliği ile akademik çalışmalara değer verme düzeyi arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Orta öğretim kurum yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeylerinin alt boyutu olan umut düzeyi ile olumlu duygular düzeyi arasında pozitif yönde orta anlamlı bir ilişki; olumsuz duygular düzeyi ile negatif yönde zayıf bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin umut düzeyi ile potansiyeli gerçekleştirme düzeyi arasında pozitif yönde güçlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmaktadır.

Orta öğretim kurum yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeylerinin alt boyutu olan umut düzeyi ile okulu tanıma ve amaca odaklanma düzeyi, düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma düzeyi, öğretimi destekleme düzeyi, sınıf içi uygulamalara dahil olma düzeyi, akademik gelişimi izleme düzeyi arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin umut düzeyi ile akademik çalışmalara değer verme düzeyi arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Orta öğretim kurum yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeylerinin alt boyutu olan dayanıklılık düzeyi ile olumlu duygular düzeyi arasında pozitif yönde zayıf anlamlı; olumsuz duygular düzeyi ile arasında negatif yönde çok zayıf anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin dayanıklılığı ile potansiyelini gerçekleştirme düzeyi arasında ise pozitif yönde orta anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Orta öğretim kurum yöneticilerinin dayanıklılık düzeyi ile okulu tanıma ve amaca odaklanma düzeyi, düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma düzeyi, akademik gelişimi izleme düzeyi arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu; öğretimi destekleme düzeyi ve sınıf içi uygulamalara dâhil olma düzeyi arasında ise pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin dayanıklılık düzeyi ile akademik çalışmalara değer verme düzeyi arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Orta öğretim kurum yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeylerinin alt boyutu olan iyimserlik düzeyi ile olumlu duygular düzeyi ve olumsuz duygular düzeyi arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin iyimserlik düzeyi ile potansiyeli gerçekleştirme düzeyi arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Orta öğretim kurum yöneticilerinin iyimserlik düzeyi ile okulu tanıma ve amaca odaklanma düzeyi, düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma düzeyi, sınıf içi uygulamalara

dâhil olma düzeyi, akademik gelişimi izleme düzeyi arasında olumlu yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin iyimserlik düzeyi ile öğretimi destekleme düzeyi ve akademik çalışmalara değer verme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Orta öğretim kurum yöneticilerinin iyi oluş düzeylerinin alt boyutu olan olumlu duygular düzeyi ile okulu tanıma ve amaca odaklanma düzeyi, düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma düzeyi, öğretimi destekleme düzeyi, sınıf içi uygulamalara dâhil olma düzeyi ve akademik gelişimi izleme düzeyi arasında olumlu yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin olumlu duygular düzeyi ile akademik çalışmalara değer verme düzeyi arasında ise anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Orta öğretim kurum yöneticilerinin iyi oluş düzeylerinin alt boyutu olan olumsuz duygular düzeyi ile okulu tanıma ve amaca odaklanma ve sınıf içi uygulamalara dâhil olma düzeyi arasında negatif yönde orta; düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma, öğretimi destekleme ve akademik gelişimi izleme düzeyi arasında negatif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin olumsuz duygular düzeyi ile akademik çalışmalara değer verme düzeyi arasında ise zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Orta öğretim kurum yöneticilerinin iyi oluş düzeylerinin alt boyutu olan potansiyelini gerçekleştirme düzeyi ile okulu tanıma ve amaca odaklanma düzeyi arasında pozitif yönde güçlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin potansiyelini gerçekleştirme düzeyi ile düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma düzeyi, öğretimi destekleme düzeyi, sınıf içi uygulamalara dâhil olma düzeyi, akademik gelişimi izleme düzeyi arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin potansiyelini gerçekleştirme düzeyi ile akademik çalışmalara değer verme düzeyi arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Araştırma neticesinde, pozitif psikolojik sermayenin üç boyutunun ve iyi oluş düzeylerinin 2 boyutunun, okul yöneticilerin örgütsel performans düzeyleri beş alt boyutu arasında pozitif bir ilişki bulunduğu; sadece özyeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik, olumlu duygular ve potansiyelin gerçekleştirilmesi boyutlarının, örgütsel performansın akademik çalışmalara değer verme boyutu ile arasında anlamlı bir ilişkisi bulunmadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluşun artırılması ile yöneticilerin örgütsel performanslarının artmasına katkı sağlanacağı söylenebilmektedir.

## 5.2. Tartışma

Araştırma, ortaöğretim kurumlarında çalışan yöneticilerin sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluşlarının onların örgütsel performans düzeylerine etkisini incelemektedir. Araştırma kapsamında yöneticilerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin, iyi oluş düzeylerinin ve yönetimsel performans düzeylerinin ne seviyede olduğu ve cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve okuldaki sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiş ve mevcut psikolojik sermaye ve iyi oluşlarının her boyut ve demografik özellik bazında yöneticilerin yönetimsel performanslarına etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Alanyazın incelendiğinde, psikolojik sermaye ve iyi oluşun cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem ve okullarında çalışma süreleri gibi demografik özelliklere göre örgütsel performanslarına etkisine; psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeylerinin örgütsel performanslarıyla ilişkisine dair benzer sonuçlara ulaşan destekleyici çalışmalara ulaşılmıştır. Konuya yönelik yapılan bu çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Çalışmada, orta öğretim kurum yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri, cinsiyetlerine göre özyeterlilik ve umut boyutunda anlamlı bir farklılık göstermezken dayanıklılık ve iyimserlik boyutunda anlamlı fark göstermektedir. Alanyazına bakıldığında Aslan (2017), Tösten ve Özgan (2017), Büyükgöze ve Kavak (2017) öğretmenlerle uyguladıkları araştırmalar sonucunda; Oruç (2015), Berberoğlu (2013), Yıldız Çakır (2015) çeşitli örneklem gruplarıyla uyguladıkları araştırmalar sonucunda PPS düzeyinin katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır. Söz konusu araştırmaların sonuçları bu araştırmanın sonucunu kısmen destekler niteliktedir.

Çalışmada, orta öğretim kurum yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri, özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutunda eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Alanyazın incelendiğinde Önay'ın (2018) araştırmasına göre çalışanların PPS iyimserlik, PPS psikolojik dayanıklılık, PPS umut ve PPS öz yeterlilik boyutu davranışları çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuç mevcut araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir. Eğitim durumları farklı olan yöneticilerin PPS düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir.

Çalışmada, orta öğretim kurum yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri, özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutunda mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Alanyazında, Tösten ve Özgan (2017) PPS alt boyutlarından dayanıklılık ve özyeterliliğin mesleki kıdeme göre anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Konu edilen araştırma sonuca göre, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin PPS psikolojik dayanıklılık boyutu ortalamalarının 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamasından daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Aynı araştırma 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin PPS öz yeterlilik boyutu ortalamalarının 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarından yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma sonuçları kısmen benzerlik göstermektedir. Mevcut araştırma sonucunda öğretmenlerin sahip olduğu PPS psikolojik dayanıklılık boyutu davranışlarının kıdemle beraber yükselmesinin öğretmenlerin zamanla farklı durumlar deneyimleyerek mesleki sorunlara daha dayanıklı olabilmelerinin yollarını edinmiş olmaları olabilir.

Çalışmada, orta öğretim kurum yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutunda okullarında çalıştıkları süreye göre de anlamlı bir fark göstermemektedir. Alanyazında, Yıldız Çakır'ın (2015) yapmış olduğu araştırmaya göre çalışanların kurumlarında çalışma süresine göre PPS puanları anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir. Bu sonuç mevcut araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir. Okullarında çalışma süreleri farklı olan yöneticilerin PPS düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir.

Çalışmada, orta öğretim kurum yöneticilerinin iyi oluş düzeyleri, potansiyelini gerçekleştirme, olumlu duygular ve olumsuz duygular boyutunda cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Alanyazında, bir yandan kadınların erkeklerden daha yüksek (Inglehart, 2002; Diener vd., 1985; Shmotkin, 1990; White, 1992; Wood vd., 1989; Dilmaç ve Bozgeyikli, 2009; Yavuz-Güler ve İşmen-Gazioğlu, 2008; Gündoğdu ve Yavuzer, 2012) bir yandan da erkeklerin kadınlardan daha yüksek (Haring vd., 1984; Lucas ve Gohm, 2000; İlhan, 2005; Tümkeya, 2011; Yurcu ve Atay, 2015) iyi oluş düzeyinde olduklarına dair araştırma sonuçları görülmüştür. Bu araştırmaların yanı sıra, erkek ve kadınların iyi olmaları arasında neredeyse hiç farklılık bulunmadığına ilişkin araştırma sonuçları da olduğu belirlenmiştir (Goodstein vd., 1982). Yerli ve yabancı çalışmaların büyük çoğunluğunda, bireylerin öznel iyi oluşları üzerinde cinsiyetin anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Shmotkin, 1990; Fujita, 1991; Veehoven,

1997; Wermaat, 2005; CihangirÇankaya, 2009; Katja vd., 2002; Tuzgöl-Dost, 2006; Tuzgöl-Dost, 2010).Bu bağlamda çalışma mevcut araştırmaların sonucunu destekler niteliktedir.

Çalışmada, orta öğretim kurum yöneticilerinin iyi oluş düzeyleri, potansiyelini gerçekleştirme, olumlu duygular ve olumsuz duygular boyutunda eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Bu bağlamda alanyazın incelendiğinde iyi oluş düzeyinin çalışanın eğitim düzeyine göre değiştiğine ilişkin araştırmalar da Kağıtçıbaşı ve Sunar (1992) bulunmaktadır. Bahsi geçen araştırmada matematik öğretmenliği öğrencilerinin öznel iyi oluş düzeylerinin sınıf öğretmenliği öğrencilerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak Yavuz-Güler, İşmen Gazioğlu (2008) üniversite öğrencilerinin öznel iyi oluş düzeylerinin öğrenim görülen lisans programına göre değişmediğini de saptamışlardır. Çalışmanın sonucu alanyazını kısmen destekler niteliktedir.

Çalışmada, orta öğretim kurum yöneticilerinin iyi oluş düzeyleri, potansiyelini gerçekleştirme, olumlu duygular ve olumsuz duygular boyutunda mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.. Şensoy vd. (2020) çalışmasında sağlık çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim durumu gibi demografik özelliklerin psikolojik iyi oluş düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturmadığı, sadece mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık olduğu gözlemlenmiştir. 6 ve üstü kıdeme sahip olanlar 5 yıl ve daha düşük olanlara göre daha fazla iyi oluş göstermiştir. Ayrıca Yurcu ve Atay (2015) turizm sektörü çalışanlarının öznel iyi oluş bilinç düzeyleri incelenmiş ve mesleki kıdemin istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği saptamıştır. Araştırmada; 26'dan fazla mesleki kıdeme sahip olanların öznel iyi oluş düzeylerinin daha yüksek, 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların öznel iyi oluş düzeylerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir, dolayısıyla mesleki tecrübe ve öznel iyi oluş arasında pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu anlamda çalışma, alanyazındaki ilgili araştırmalar ile farklı sonuca ulaşmıştır. Bunun nedeni çalışmaların katılımcı meslek gruplarının farklı olmasıyla açıklanabilmektedir.

Çalışmada, orta öğretim kurum yöneticilerinin iyi oluş düzeyleri, potansiyelini gerçekleştirme, olumlu duygular ve olumsuz duygular boyutunda okullarında çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Alanyazın incelendiğinde bu konuda bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Çalışmada, orta öğretim kurum yöneticilerinin örgütsel performans düzeyleri, öğretimi destekleme, düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma, sınıf içi uygulamalara dâhil olma, akademik gelişimi izleme, okulu tanıma ve amaca odaklanma ve akademik çalışmalara değer verme alt boyutlarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Alanyazın incelendiğinde Demirok (2018)'un Diyarbakır'da 320 kişi ile yaptığı çalışmada cinsiyet değişkeninin örgütsel performansa herhangi bir farklılık oluşturmadağını belirlemiştir. Aynı şekilde Keleş (2017) Sivas'ta 122 kişinin katılımı ile yürüttüğü çalışmada cinsiyet ve örgütsel performan arasında farklılık görülmemiştir. Bu sonuçlar mevcut çalışmanın bulgularıyla uyumluluk göstermektedir.

Çalışmada, orta öğretim kurum yöneticilerinin örgütsel performans düzeyleri, öğretimi destekleme, düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma, sınıf içi uygulamalara dâhil olma, akademik gelişimi izleme, okulu tanıma ve amaca odaklanma ve akademik çalışmalara değer verme alt boyutlarında eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Alanyazın incelendiğinde The Centre for Literacy (2013)'ın Kanada'da uyguladığı çalışma sonucunda yayınladığı raporda lise üstünde eğitim alanların lise ve lise altında eğitim alanlardan örgütsel performans düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Ertan (2008)'de Antalya'da otel işletmelerinde 402 katılımcının dâhil olduğu çalışmasında, eğitim ve örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu bulgular ile mevcut çalışmanın sonuçlarının farklı olduğu görülmüştür.

Çalışmada, orta öğretim kurum yöneticilerinin örgütsel performans düzeyleri, mesleki kıdeme göre okulu tanıma ve amaca odaklanma boyutunda anlamlı bir fark göstermemekte; akademik çalışmalara değer verme, düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma, öğretimi destekleme, sınıf içi uygulamalara dâhil olma ve akademik gelişimi izleme boyutlarında anlamlı fark göstermektedir. Alanyazın incelendiğinde Top ve Seçkin (2015)'nin yürüttüğü araştırmada, sağlık çalışanlarında örgütsel performans düzeyi ile mesleki kıdem demografik değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Hemşirelerin mesleki kıdemlerinin 11-15 yıl arası olanların anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür. Uğurlu Kara (2014)'nın çalışmasında ise katılımcıların örgütsel performans düzeyi ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Bu anlamda çalışmanın sonuçları ile kısmen uyum göstermektedir.

Çalışmada, orta öğretim kurum yöneticilerinin örgütsel performans düzeyleri okullarında çalışma süresine göre, okulu tanıma ve hedefe odaklanma, öğretimi destekleme, düzenli ve güvenli çevre oluşturma, akademik çalışmalara değer verme, sınıf içi uygulamalara katılma, akademik gelişimi takip etmede alt boyutlarında anlamlı fark göstermemektedir. Alanyazında da Çelik (2015), okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerinin yerine getirilmesinde öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumlarının fark oluşturmadığı; Altaş (2013), okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik algılarında öğretmenlerin cinsiyetlerinin fark oluşturmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Özdemir (2016)' e göre ise okul yöneticilerinin yönetsel davranışları, öğretmenlerin cinsiyeti ve okullarındaki görev süresine göre değişiklik göstermemektedir. Aşit (2009), öğretmenlerinin, kendi okul yöneticilerinin yönetsel davranışları gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinin; öğretmenlerin cinsiyetlerine, eğitimlerine, mesleki kıdemlerine, okullarında çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark oluşturmadığı belirtilmiştir. Yakut (2006), öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarını algılamalarında cinsiyet, mesleki kıdem, okullarında çalışma süresi, eğitimlerine göre farklılık yaratmadığı sonucuna varmıştır. Aksoy (2006), okul yöneticilerinin örgütsel performans davranışlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği; Demiral (2007), okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının, yöneticilerin cinsiyet ve okul yeri değişkenlerine göre farklılık oluşturmadığı; Altun ve Özdemir (2017), okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarında cinsiyete göre farklılık yaratmadığı; Fırat (2015), okul yöneticilerinin okul türü, öğrenim durumu, mesleki kıdem değişkenlerinin yönetsel performansa dair görüşlerinde anlamlı fark oluşturmadığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Benzer şekilde Aydın (2016) da cinsiyet, eğitim düzeyi, okul türü, branş ve mesleki kідeme göre okul müdürlerinin performanslarının anlamlı fark yaratmadığını belirtmiştir. Çalışmanın sonuçları alanyazın araştırmalarını destekler niteliktedir.

Çalışmada orta öğretim yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeylerinin, onların örgütsel performans düzeyleri ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda alanyazın incelendiğinde, çalışma ile birbirini destekler nitelikte olan araştırmalar şöyle sıralanmaktadır.

Peterson vd., (2011) tarafından yapılan bir çalışmada, oldukça büyük bir ekonomi firmasında görev yapan 179 ekonomistin belirli bir süre boyunca pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş seviyeleri gözlenmiş ve bu çalışanların olumlu yöndeki bireysel değişikliklerinin iş performanslarındaki değişim ile bağlantılı olup olmadığı

incelenmiştir. Araştırma neticesinde; zamanla pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluşlarının bireysel olarak değiştiği ve bu değişimin, bireysel satış gelirleri ile bağlantısının istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı olduğu danışman tarafından derecelendirilerek ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçlarının bu çalışmanın sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Erkuş ve Fındıklı (2013)'nın bir araştırmasında, pozitif psikolojik sermayenin iş doyumunu ve işten ayrılma isteği noktasında etkisinin tespit edilmesi hedeflenmiştir. Çeşitli iş alanlarında görev alan 572 çalışan katılımı ile yapılan çalışma neticesinde; pozitif psikolojik sermaye ile iş performansı ve iş doyumunu arasında anlamlı düzeyde pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Araştırmaya dâhil olan çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile işten ayrılma istekleri arasında ise negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya çıktığı görülmüştür. Çalışmaların sonuçları bu araştırmanın sonucunu destekler nitelik taşımaktadır.

Uğurlu Kara (2014) tarafından hazırlanan bir çalışmada da 150 çalışanın pozitif psikolojik sermaye ve bireysel iş performansları temelli veriler incelenmiş ve aralarında istatistiksel açıdan anlamlı orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon sonuçlarına bakarak, pozitif psikolojik sermayenin kişinin çalışma performansını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Araştırma sonucunun bu çalışmanın sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Öğüt ve Kaplan (2015)'ın bir çalışmasında ise sağlık kurumu çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeylerinin iş performansları üzerine bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışma kapsamında 278 sağlık kurumu çalışanın psikolojik sermaye ölçeği alt boyutlarından iyimserlik ve öz yeterliliğin iş performansına anlamlı ve pozitif yönde etkiye sahip olduğu görülmüş, diğer iki alt boyut olan umut ve ruhsal dayanıklılığın ise iş performansına anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarının bu çalışmanın sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Durrah vd., (2016) da kişinin sahip olduğu pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeyinin çalışma hayatında performansına etkisini görmek için 110 öğretim üyesinin katılımıyla bir çalışma yapmış ve pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin alt boyutlarından psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterliliğin iş performansını pozitif yönde anlamlı

etkilediği, ancak iyimserliğin iş performansını etkilemediği belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarının bu çalışmanın sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Korkmazer vd., (2016) tarafından yapılan bir araştırmada, pozitif psikolojik sermayenin çalışan performansına etkisinin tespit edilmesi için 152 sağlık çalışanının psikolojik sermayeleri dört alt boyutu ile incelenmiş, gözlenmiş ve edinilen bulgular ışığında katılımcıların psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik ve iyimserlik boyutlarının tamamındaki değişimlerin çalışan performansındaki olumlu değişimleri % 47 oranında etkilediği görülmüştür. Araştırma sonuçlarının bu çalışmanın sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Saithong-in (2016) da bir araştırmasında pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluşun iş performansına etkisini görmek için Tayland'da 102 mali müşavirle çalışmış ve edindiği bulgular neticesinde pozitif psikolojik sermayenin iş performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu belirlemiştir. Araştırma sonuçlarının bu çalışmanın sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Ateş vd., (2018), ulaştırma sektöründe çalışan 1401 kişi ile pozitif psikolojik sermayenin iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü belirlemeye çalışılmıştır. Psikolojik sermayenin umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık alt boyutlarının her birinde çalışanın iş performansı etkisinde örgütsel özdeşleşmenin dolaylı rolünün olduğunu saptamıştır. Aynı araştırma, çalışma ortamındaki tutum ve sinerji ile psikolojik sermaye alt boyutlarının, çalışanların performansı ve örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde de istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif etkili olduğunu göstermiştir. Araştırma sonuçlarının bu çalışmanın sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Karatepe vd., (2018) tarafından yapılan çalışmada 130 hemşire ile yürütülmüştür. Pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluşlarının çalışanların bireysel performansları üzerine bir etkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Neticede ise hemşirelerin iyi oluş, umut, ruhsal dayanıklılık, öz yeterlilik ve iyimserlik düzeylerinin kişisel iş performanslarını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarının bu çalışmanın sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Mevcut araştırma sonuçları temel alınarak ortaöğretim kurum yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye, iyi oluş ve örgütsel performans düzeylerinin cinsiyet, eğitim durumu, mesleki tecrübe ve okullarındaki çalışma sürelerine göre güçlü anlamlı farklılıklar göstermediği ve pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeylerinin, örgütsel performans düzeyleri ile arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeyi geliştirilerek, nitelikli ve verimli bir eğitim için oldukça önemli olan yönetsel performanları artırılabilir. Mevcut çalışmada ulaşılan sonuçlar yukarıda belirtilen alanyazındaki çalışmalarda yer alan sonuçlara paralellik göstermektedir.

### **5.3. Öneriler**

Araştırma kapsamında ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeyleri ile onların örgütsel performans düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını görmek amaçlanmış ve çalışma ortaöğretim kurum yöneticilerinin psikolojik sermaye, iyi oluş ve örgütsel performans düzeylerine ilişkin genelleyici bir sonuç ortaya koymuştur. Yapılan araştırmalar çerçevesinde uygulayıcı eğitim yöneticilerine, Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı yöneticilerine ve araştırmacılara öneriler sunulmuştur. Bu bölümde uygulayıcılara ve araştırmacılara faydalı olacağı düşünülen önerilere yer verilmiştir.

#### **5.3.1. Uygulayıcılara öneriler:**

Araştırma bulguları dikkate alınarak uygulayıcılara şu öneriler sıralanabilir:

- Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeyleri ile yönetsel performansları alt boyutlarından biri dışında tamamıyla arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu veri doğrultusunda yöneticilerin pozitif psikolojik sermaye ve iyi oluş düzeylerini artırmaya yönelik kendilerini geliştirebilecekleri, sosyalleşebilecekleri, hobilerini gerçekleştirebilecekleri atölye çalışmaları, uygulamalar ya da etkinlikler oluşturulabilir. Yöneticilerin eğitimin kalitesindeki önemi noktasında farkındalık oluşturacak eğitimler düzenlenebilir.
- Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan öz yeterlilik ile yöneticilerin örgütsel performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin öz yeterlilik düzeyinin artırılması noktasında onların bu algılarının

güçlendirilmesi için başarıları dil getirilebilir ve desteklenebilir.

- Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutundan biri olan umut ile yöneticilerin performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buradan yola çıkarak yöneticilere bir hedef koymak ve karşılığında hem akademik anlamda kariyerlerinde onure etmek hem de ekonomik anlamda çalışma şartlarını düzenlemek ve maddi destek olanağı sağlamak umut düzeylerinin yükselmesine katkı sağlayabilir.
- Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutundan bir diğeri olan psikolojik dayanıklılık ile yöneticilerin örgütsel performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle yöneticilerin mevcut dayanıklı ve esnek psikolojilerini korumak ve geliştirmek için okuldaki sorunların tüm paydaşlarla beraber çözüme kavuşturulması ve nitelikli bir kurum kültürünün sağlanması yararlı olabilir.
- İyi oluşun alt boyutlarından olan potansiyelini gerçekleştirme bileşeni ile yöneticilerin örgütsel performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, kişinin potansiyelini ve becerilerini tam olarak fark etmesi, geliştirmesi için fizyolojik gereksinimlerin karşılanmış güvenli, sevgi dolu ve öz değer ihtiyacı karşılanmış okul ortamı oluşturabilmek desteklenebilir.
- İyi oluşun alt boyutlarından olan olumlu duygular boyutu ile yöneticilerin örgütsel performanslarını sergileme arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu nedenle, mutlu bakış açısının önemini anlatan bir hizmet içi eğitim düzenlenebilir. Mutlu olmak, neşeli olmak, takdir edildiğini hissetmek, huzur, kendini güvende hissetmek, gurur duymak, rahatlamak, coşkulu olmak gibi olumlu duyguların farkında olmaları ve bu duyguları seçmeleri çalışılabilir.

### 5.3.2. Araştırmacılara öneriler:

Araştırma bulguları dikkate alınarak araştırmacılara şu öneriler sıralanabilir:

- Covid -19 pandemi süreci nedeniyle araştırmanın veri toplama sürecinde zorluk yaşanmıştır. Farklı araştırmalarda yöneticilerle yüz yüze görüşmeler ile daha detaylı bilgiler edinilebilir.
- Bu araştırma Alanya merkez ilçesi ile sınırlı tutulmuştur. Araştırma sonuçları Türkiye evrenini temsil edecek şekilde yeni araştırmalarla genişletilebilir.
- Bu araştırma sadece ortaöğretim yöneticilerinden elde edilen veriler ışığında

yapılmıştır. Farklı türdeki okullarda görev yapan yöneticilerden elde edilen veriler, araştırmacılara farklı görüşler sunabilir.

- Bu araştırmanın evrenini ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır, bu kurumlarda çalışan öğretmenleri ve diğer paydaşları içeren bir araştırma yürüterek daha geniş bir alanda çalışılabilir.



## KAYNAKLAR

1. Acaray, A. (2018). Örgütsel Muhalefet Üzerine Pozitif Psikolojik Sermayenin Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Çalışma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2018.
2. Açıkalın, A. (2006). *Okul müdürü de insandır. Okul Yönetimlerini Geliştirme Programı*. Ankara: İlköğretim Genel Müdürlüğü.
3. Arslan, Y. (2018). *Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin algıları ile örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişki*. Kocaeli üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü eğitim bilimleri anabilim dalı.
4. Aydın, G. Ç., Aytaç, S., Şanlı, Y. (2020). İşe İlişkin Duygular, İş Stresi ve Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 80.
5. Ağca, V., Tunçer, E. (2006). Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi i.i.b.f. Dergisi*, 8.
6. Akçay, V.H. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13.
7. Akçay, V. H., Bilgin, K. U. (2016). Kamu performans yönetimine etkisi açısından psikolojik sermaye. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Nisan 2016.
8. Akçay, V. H. (2014). *Psikolojik Sermaye Ölçeği Uyarlaması: Geçerlik Ve Güvenilirlik Çalışması*. Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi, 2014.
9. Akdoğan, A., Polatçı, S. (2013). Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (17).
10. Akın, A. (2008). *The scales of psychological well – being: a study of validity and reliability, educational sciences: theory and practice*.
11. Anlı, G. (2011). *Kendini sabotaj ile psikolojik iyi olma arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. (yüksek lisans tezi)*. Sakarya üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
12. Aslan, Ş. (2013). *Duygusal Zeka Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik*. Eğitim Yayınevi Karatay. Konya.
13. Atasever, M. ve Küçükgöl, E. (2019). *Psikolojik sermaye ve yöneticilik*. İksad publishing house.
14. Arslan, Y. ve Polat, S. (2017). Örgütsel mutluluk ölçeğinin Türkçe'ye

- uyarlanması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(4), 603-622.
15. Avey, J. B., Luthans, F., ve Youssef, C. M. (2008). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Leadership institute faculty publications*.
16. Balcı, A. ve Aydın, İ. (2001). *Eğitim yönetimi*. Ankara: M.E.B.Yayınları.
17. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New york.
18. Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*, İstanbul: Kariyer yayıncılık.
19. Bayrakçı, M. (2007). Sosyal öğrenme kuramı ve eğitimde uygulanması. *Sakarya üniversitesi eğitim fakültesi dergisi* 14.
20. Bekmezci, M., Köksal, K., Mert, İ. S. (2021). Durumluk umut ölçeğinin Türkçe uyarlaması: yaşam tatmini üzerine bir inceleme. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* (19).
21. Berberoğlu, N. (2013). *Psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Bir alan araştırması. (Yüksek Lisans Tezi)*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
22. Bilkay, S. (2020). Havacılık sektöründe pozitif psikolojik sermaye ve türevleri. *Iksad publishing*.
23. Bitmiş, G. (2014). *Öncülleri ve sonuçları ile psikolojik sermaye: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. (Doktora tezi)*. Hacettepe üniversitesi.
24. Bono J.E., Judge T.A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17, S5–S18.
25. Bonanno, G. A. (2004). *Loss, trauma, and human resilience*.
26. Burger, J. (2006). *Kişilik*. İstanbul: kaknüs.
27. Büyük, K. (2010). Stratejik performans yönetiminin unsuru olarak örgüt kültürünü ölçümleme üzerine kavramsal bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*.
28. Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32.
29. Caza, A., Cameron, S. K. (2008). *Positive organizational scholarship: What does it achieve?*.
30. Cemaloğlu, N. ve Şahin, D. E. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu eğitim dergisi*. Cilt:15 no:2.. Ekim 2007.
31. Cenkseven, Fulya (2004). *Üniversite Öğrencilerin Öznel Ve Psikolojik İyi Olmanın Yordayıcılarının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi.

32. Cihangir, E. (2009). *Kurumsal performans yönetimi ve jci belgeli özel hastanelere yönelik bir araştırma. (doktora tezi)*. Marmara üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü.
33. Cihangiroğlu, N., Yılmaz, A. (2002). *Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi*.
34. Çalışkan, S. C., ve Erim, A. (2010). Pozitif örgütsel davranış değişkenleri (pod) ile yeni araştırma modelleri kurma arayışları: pod'nin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerindeki etkileri. *Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildiriler kitabı*.
35. Çankır B., Çelik, D. S. (2018). Pozitif Ses Çıkarma, Psikolojik İyi Oluş ve Çalışmaya Tutkunluk ile İlişkileri ve Otel İşletmeleri Örneği". *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), Ekim 2018.
36. Çaymaka, D., Acar F. (2020). Pozitif Psikolojik Sermaye ile Performans Algısı Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*. Cilt-Sayı: 7 (2). Ekim 2020.
37. Çelik, O. T., ve Gürsel, M. (2017). The relationship between elementary school teachers' perceptions of organizational justice and job satisfaction. *İnönü University Journal of the Graduate School of Education*.
38. Çınar, E. (2011). *Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi)*. Dokuz Eylül Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, İzmir.
39. Davis, O. C. (2010). Why the workplace needs positive psychology. 01.04.2022 tarihinde <http://www.qllab.org/>
40. DeNeve, K., Cooper M. (1998). *The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being*. APA PsycNet , Vol 124(2), Sep 1998.
41. Donaldson, I. S., ve Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior and scholarship: a review of the emerging literature and evidence base. *The journal of positive psychology: dedicated to furthering research and promoting good practice*.
42. Doğan, S. ve Şahin, F. (2011) *Yönetişel Güçlülük Ve Etkililik: Kavramsal Bir Çalışma* Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 2, 2011.
43. Dönmez, B. (1999). Değişme ve Yenileşme. E. Toprakçı (Ed.), *Yönetici Adayları Eğitim Programı*. (13-29) İçinde. Malatya: İnönü Üniversitesi Yayını.
44. Durak M., A., (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel çatışma ve örgüt performansı üzerine etkisi: Niğde merkez ilköğretim okulları üzerine bir araştırma, (Yüksek lisans tezi)*. Niğde üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, Niğde.

45. Elibol, H., (2005). “Bilişim teknolojileri kullanımının işletmelerin organizasyon yapıları üzerindeki etkileri”, Selçuk üniversitesi, *Sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, 3.
46. Eraslan, M., Karanfil, A. Y., Akgül, M. H., Korkmaz, S. (2017). *Üniversiteler arası spor müsabakalarına katılan muay thai sporcularının şiddet eğilimlerinin değerlendirilmesi*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.
47. Erbaş, H. (2018). *Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile öğrenen özerkliği destekleme davranışları*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal üniversitesi eğitim bilimleri enstitüsü, Bolu.
48. Erdoğan, İ. (2000). *Performans yönetimi*, Kapital dergisi.
49. Esba, M. (2009). *Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
50. Frankl, V. (1997). *İnsanın anlam arayışı*. Çev. Selçuk budak. Ankara: Öteki yayınevi.
51. Geçtan, E. (2002). *Psikanaliz ve sonrası*. Ankara: metis.
52. Gediksiz, E. (2013). *Alçakgönüllülük ile psikolojik iyi olma arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. (yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya üniversitesi/eğitim bilimleri enstitüsü, sakarya.
53. Gencer, N., (Çeviren) (2018). *Öznel iyi oluş: genel bir bakış*. Hitit Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11.
54. Greenberg, J. ve Bies, R.J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics, *Journal of business ethics*, 11 (5/6).
55. Göçen, A. (2019). *Öğretmenlerin Yaşam Anlamı, Psikolojik Sermaye ve Cinsiyetinin Psikolojik İyi Oluşlarına Etkisi*. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*. Cilt 8 / Sayı 1. Mart 2019.
56. Gümüştekin, G. Öztemiz, B. (2005). *Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi*, *Çukurova üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, 14.
57. Güney, S. (2015). *Sosyal Medyada Yer Alan Pazarlama Faaliyetlerinin Toplum Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
58. Hamurcu, H. (2011). *Ergenlerin yetkinlik inançları ve psikolojik iyi oluşlarını yordamada psikolojik ihtiyaçlar doktora tezi*. Selçuk üniversitesi eğitim bilimleri enstitüsü. Konya.
59. Işık, Ş. (2016). *Türkiye’de Kendini Toparlama Gücü Konusunda Yapılmış Araştırmaların İncelenmesi*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye.

60. İkiz, F. E., Asıcı, E., Kaya, Z., Balkan, K. (2018). Yaşam amaçları ve psikolojik iyi oluşun öğretmenlik mesleğine yönelik tutumu yordayıcı rolü. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi* (13).
61. İnanç, B. Y., Yerlikaya, E. E. *Kişilik Kuramları*, Pegem Akademi, Ankara 2010.
62. İpçioğlu, İ., Kahya, D. (2016). Bilgi yönetimi sürecinin örgütsel performansa etkisi ve otomotiv sektöründe bir araştırma. *Süleyman Demiral Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
63. Jackson, D., Firtko, A. ve Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: a literature review. *Journal of advanced nursing*, 60.
64. Kalkan, A. (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma* yayımlanmamış doktora tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
65. Kaya, D. Ş. ve Zerenler, M. (2014). *Çalışma Hayatında Psikolojik Sermaye, Mesleki Bağlılık ve Kariyer Planlamasına Genel Bakış*, Nobel Yayınevi, Ankara.
66. Karaaslan, A., Ergun Özler, D. ve Kulaklıoğlu, A. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11.
67. Keleş, H. N. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, 3.
68. Keleş, H. N. (2017). Anlamlı iş ile psikolojik iyi oluş ilişkisi. *The Journal of Happiness*.
69. Koç, Z. (2014). *Örgütsel değişim, değişim yönetimi ve örgütsel davranışlar üzerine örnek bir uygulama*. Yüksek lisans tezi. Bahçeşehir Üniversitesi.
70. Koçak, R. D. (2016). *Bazı öncülleri ve ardılları ile örgütsel psikolojik sermaye: görgül bir araştırma, doktora tezi*. THK Üniversitesi.
71. Kutanis, R. Ö. ve Yıldız, Ö. (2014). Pozitif psikoloji ile pozitif örgütsel davranış ilişkisi ve pozitif örgütsel davranış boyutları üzerine bir değerlendirme, *Süleyman demirel üniversitesi, vizyoner dergisi*, 5.
72. Küçük, E. (2019). *Bilinçli farkındalık ve psikolojik sermayenin çalışanların iyi oluş hali üzerindeki rolü*. Hacettepe Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme anabilim dalı yönetim organizasyon ve örgütsel davranış bilimi dalı.
73. Laitinen, E.K. (2002). A dynamic performance measurement system: evidence from small finnish technology companies. *Scandinavian journal of management*, 18.

74. Luthans, F. (2002). *Positive Organizational Behaviour: Developing and Managing Psychological Strengths*. Academy of Management Executive, 16.
75. Luthans, F., Avey J. B., Avolio B. J., ve Peterson S. J. (2010). *The Development Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital*. University of Nebraska - Lincoln DigitalCommons@University of Nebraska – Lincoln.
76. Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. ve Weixing, L. (2005). The psychological capital of chinese workers: exploring the relationship with performance. *Management ve Organization Review*, 1.
77. Luthans, F.; James. B. Avey; Bruce, J. Avolio; Steven M. Norman ve Gwendolyn, M. Combs (2006). “Psychological Capital Development: Toward A Micro-Intervention.” *Journal of Organizational Behavior*, 27, 2006.
78. Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, J. B., Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-Employee Peerperformance Relationship. *Journal of organizational Behavior*.
79. Luthans, F., Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33.
80. Luthans, F., Youssef, M. C., ve Avolio, J. B. (2007). *Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior*.
81. Masten, A. S. ve Reed M. G. (2002). *Resilience in Development*.
82. Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity, *journal of vocational behavior*, 49.
83. Morsünbül, Ü. (2012). *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar. Özerklik ve Ruh Sağlığına Etkisi* Autonomy and Its Effect on Mental Health.
84. Myers, D. G., & Diener, E. (1995). Who is happy? *Psychological Science*, 6(1), 10–19.
85. Nelson J. R. (2012). *Danışma psikolojisi kuramları*. Edt. Akkoyun, füsün. Ankara:Nobel akademi yayıncılık.
86. Nazir, T. (2020). *Pozitif psikoloji ve umut*.
87. Özdemir, N. (2016). *Okul müdürünün yönetsel davranışlarının akademik başarıyla ilişkisi*. Hacettepe Üniversitesi.
88. Nelson, L. D., ve Cooper, L. C. (2007). *Positive organizational behavior*.
89. Oruç, E. (2015). *Pozitif psikolojik sermayenin politik davranışlara etkisi*. Doktora tezi, Sakarya üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, Sakarya.
90. Öge, S., ve Kaplan, M. (2017). Girişimcilik Eğitiminde Pozitif Psikolojik

Sermayenin Rolü Üzerine Bir Değerlendirme . *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*.

91. Özen, Y. (2010). Kişisel sorumluluk bağlamında öznel ve psikolojik iyi oluş (sosyal psikolojik bir değerlendirme), *Dicle üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, 2.
92. Özer, M. A. (2013). Çalışanların verimliliği için performans yönetimi. *Kamu-iş dergisi*.
93. Özer, S. P., Topaloğlu, T., ve Özmen, N. Ö. (2013). Destekleyici örgüt ikliminin psikolojik sermaye ile iş doyumu ilişkisinde düzenleyici etkisi/ the moderating effect of supportive organizational climate on psychological capital and job satisfaction relationship. *Ege akademik bakış*, 13.
94. Parks, S. (1995). Improving workplace performance: historical and theoretical contexts. *Monthly labour review*, 118.
95. Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American psychologist*, 55.
96. Polat, S. ve Küçük, Z. A. (2012) İlköğretim Okul Yöneticilerinin Eğitime ve Eğitimin Amaçlarına İlişkin Görüşleri. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*.
97. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*. 57.
98. Ryff, C. D., Singer, B.H (2008). Know thyself and become what you are: a eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of happiness studies*.
99. Sagone, E. ve De Caroli, M. E. (2014). Relationships between psychological well-being and resilience in middle and late adolescents. *Social and behavioral sciences*.
100. Göksoy, S. Sağır, M., Yenipınar, Ş. (2013). İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Yönetimsel Etkililik Düzeyi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* Cilt 2, Sayı 1.
101. Sağlam, A. (2011). Kadın ve erkek yöneticilerin güven özelliklerine ilişkin tutumları: varsayımsal astlar üzerine bir araştırma. *Atatürk üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, 15.
102. Sarıaltın, H., Yılmaz, A. (2006). *Örgüt Performansının Ölçülmesinde Güncel Yöntemler*. Sakarya üniversitesi. Sapanca Meslek Yüksek Okulu.
103. Seligman, M. E. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: an introduction*.
104. Seligman, M. E. ve Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of

productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of personality and social psychology*, 50.

105. Singh, A. (2009). *Organizational Power in Perspective Leadership and management in Engineering*.
106. Şişman, M. (2019). *Eğitim Bilimine Giriş*. Pegem Yayıncılık.
107. Telef, B. B. (2013). Psikolojik iyi oluş ölçeği: Türkçe'ye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması, *Hacettepe üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*.
108. Telef, B. B., Uzman, E., Ergün, E. (2013). *Öğretmen adaylarında psikolojik iyi oluş ve değerler arasındaki ilişkinin incelenmesi*. International Balkan University.
109. Tinaz, P. (1999). Performans değerlendirme sistemlerinin önemi ve Türkiye'deki uygulamalarına ilişkin bir inceleme. *Manisa celal bayar üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi yönetim ve ekonomi dergisi*.
110. Torun, F. (2020). *Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
111. Tösten, R. (2015). *Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarının incelenmesi*. Doktora tezi, Gaziantep üniversitesi, Gaziantep.
112. Tösten, R. ve Özgan, H. (2014). Pozitif psikolojik sermaye ölçeği: geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Ekev akademi dergisi*, 18.
113. Tösten, R ve Özgan, H. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin algılarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt:16 Sayı:62. 2017.
114. Tuna, N. (2016). *Psikolojik sermaye ile algılanan yönetici desteğinin örgüt içi girişimcilik üzerine etkisi: Kamu çalışanları üzerine görgül bir araştırma, yüksek lisans tezi*. Türk hava kurumu üniversitesi,.
115. Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon* (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
116. Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıstay dergisi*.
117. Turunç, Ö. (2015). Stratejik yönetim örgütsel performans ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun rolü. *Uluslararası iktisadi ve idari bilimler dergisi*.
118. Tuzgöl-Dost, M. (2005). Öznel iyi oluş ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenirlik çalışması, *Türk psikolojik danışma ve rehberlik dergisi*.

119. Tütüncü, M. (2012). *Yönetici ve çalışanların psikolojik iyi olma ve stres düzeyleri açısından karşılaştırılması. (yayınlanmamış yüksek lisans tezi)*. Maltepe üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, İstanbul.
120. *Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük*, (2021). Ankara.
121. Uygungil, S. (2017). *Pozitif psikolojik sermaye ile çalışan tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi: adana ilinde bir uygulama. Doktora tezi*, Atatürk üniversitesi, Eskişehir.
122. Uğur, D. (2017). *Psikolojik sermaye ve örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisi*. Yıldız Teknik Üniversitesi.
123. Üstün, A. ve Tekin, S. (2009). Amasya eğitim fakültesindeki öğretmen adaylarının özyeterlilik inançlarının çeşitli değişkenler açısından karşılaştırılması. *Abant izzet baysal üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*.
124. Yıldırım, F. ve İlhan, İ. Ö. (2010). Genel Öz Yeterlilik Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*.
125. Youssef, C. M. (2007). *Resiliency development of organizations, leaders and employees: multi-level theory building and individual-level, lath-analytical empirical testing*. Proquest dissertations and theses, the university of nebraska - lincoln.
126. Yüreğir, O. H. ve Nakıboğlu, G. (2007). Performans ölçümü ve ölçüm sistemleri: genel bir bakış. *Çukurova üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*.
127. Wright, T. A., Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1).
128. Wright, A. T. (2003). Positive Organizational Behaviour: An İdea Whose Time Has Truly Come. *Journal of Organizational Behaviour*.
129. Waterman, A.S. (1989). Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology* (64). April, 1993.

## EKLER

### EK 1- ANKET FORMU

### PSİKOLOJİK SERMAYE, İYİ OLUŞ VE YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI ÖLÇEKLERİ

Değerli meslektaşım,

Alanya Alâeddin Keykubat Üniversitesi bünyesinde yürüttüğüm yüksek lisans tez çalışması kapsamında okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye, iyi oluş ve örgütsel performans düzeylerini saptamak için veri toplamaktayım. Anketin birinci bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümünde ise psikolojik sermaye, iyi oluş ve okul yöneticisinin yönetsel davranışları ölçekleri yer almaktadır. Toplanacak veriler, yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacak, kişi ve okul adı belirtilmeksizin değerlendirilecektir. Lütfen her ölçeği, yönergedeki açıklamaya göre ve hiçbir maddeyi boş bırakmadan yanıtlayınız. Değerli vaktiniz ve katkılarınız için çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

**Gülşah ÖZEL AKKOÇ**

**Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi  
Eğitim Yönetimi  
Programı  
Yüksek Lisans  
Öğrencisi**

### BÖLÜM I. KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen, aşağıdaki anket formunda belirtilen maddelerden size uygun seçeneği işaretleyiniz.

|                                   |         |               |           |                 |
|-----------------------------------|---------|---------------|-----------|-----------------|
| <b>Cinsiyetiniz:</b>              | Kadın   | Erkek         |           |                 |
| <b>Eğitim durumunuz:</b>          | Lisans  | Yüksek Lisans | Doktora   |                 |
| <b>Meslekteki kıdeminiz:</b>      | 1-9 yıl | 10-19 yıl     | 20-29 yıl | 30 ve üzeri yıl |
| <b>Bu okuldaki görev süreniz:</b> | 1-5 yıl | 6-10 yıl      | 11-15 yıl | 16 ve üzeri yıl |

## BÖLÜM II. ÖLÇEKLER

### PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeler şu anda kendi hakkınızda ne düşündüğünüzü tanımlamaktadır. Lütfen bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyerek belirtiniz, her bir soruyu 1= “Beni hiç tanımlamıyor”, 2= “Beni biraz tanımlıyor”, 3= “Kararsızım”, 4= “Beni iyi tanımlıyor”, 5 “Beni çok iyi tanımlıyor” ifadelerine uygun olarak cevaplayınız.

|    | İFADELER                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | Uzun vadeli bir probleme çözüm bulma konusunda kendime güvenirim                                          |   |   |   |   |   |
| 2  | Üstlerimle yaptığımız toplantılarda kendi alanımı çok iyi temsil ederim                                   |   |   |   |   |   |
| 3  | Kurumun izleyeceği stratejinin ne olacağı hususunda yapılan tartışmalara kendime güvenerek iştirak ederim |   |   |   |   |   |
| 4  | Çalıştığım alana ilişkin hedef ve amaçların belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim    |   |   |   |   |   |
| 5  | Kurum dışındaki insanlarla herhangi bir sorunu görüşmek için iletişim kurmada kendime güvenim tamdır.     |   |   |   |   |   |
| 6  | Çalışma arkadaşlarımı işle ilgili tatmin edici şekilde bilgilendiririm                                    |   |   |   |   |   |
| 7  | İşler tıkandığında, bu durumdan kurtulmaya yönelik birçok çare/yol bulurum                                |   |   |   |   |   |
| 8  | Hali hazırda iş hedeflerime enerjik bir şekilde ulaşmaya çalışıyorum                                      |   |   |   |   |   |
| 9  | Her sorun için birden fazla çözüm vardır                                                                  |   |   |   |   |   |
| 10 | Hali hazırda işimde oldukça başarılı olduğuma inanıyorum                                                  |   |   |   |   |   |
| 11 | İş hedeflerime ulaşmak için pek çok yol bulabilirim                                                       |   |   |   |   |   |
| 12 | İşle ilgili kendime koymuş olduğum hedefleri şu anda gerçekleştiriyorum                                   |   |   |   |   |   |
| 13 | İşte başarısız olduğumda, bundan kurtulmakta ve yoluma devam etmekte zorlanıyorum                         |   |   |   |   |   |
| 14 | İş ortamında meydana gelen güçlüklerin bir şekilde üstesinden gelirim                                     |   |   |   |   |   |
| 15 | Zorunluluk halinde, işte kendi başımın çaresine bakarım                                                   |   |   |   |   |   |
| 16 | Stresli işleri kendime dert etmem, soğukkanlılıkla halletmeye bakarım                                     |   |   |   |   |   |
| 17 | Deneyimlerim sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebiliyorum                                  |   |   |   |   |   |
| 18 | Bu işte aynı anda birden fazla şeyin üstesinden gelebilirim                                               |   |   |   |   |   |
| 19 | İşte belirsizlik söz konusu olduğunda, sonucun hep en iyi olmasını ümit ederim                            |   |   |   |   |   |
| 20 | İşte bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa, ters gider                                                  |   |   |   |   |   |
| 21 | İşimle ilgili konularda bardağa hep dolu tarafından bakarım                                               |   |   |   |   |   |
| 22 | İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim                                                |   |   |   |   |   |
| 23 | Bu işte hiç bir şey benim istediğim şekilde olmaz                                                         |   |   |   |   |   |
| 24 | İşime bakış açım şudur: “her gecenin bir sabahı vardır” veya “her işte bir hayır vardır”                  |   |   |   |   |   |

## İYİ OLUŞ ÖLÇEĞİ

| Madde No | Aşağıda, işinize ilişkin algınızı yansıtabileceğiniz 29 ifade bulunmaktadır. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak hangi seçenek sizin algınıza daha uygunsa o seçeneği yuvarlak içerisinde alınız. Hiçbir maddeyi boş bırakmayınız. | 1:Hiç (1) | 2:BİRAZ (2) | 3:OLDUKÇA(3) | 4:SIKLIKLA(4) | 5:TAMAMEN (5) |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|--------------|---------------|---------------|
| 1.       | Son altı aydır işimde kendimi <b>mutlu</b> hissediyorum.                                                                                                                                                                                       | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 2.       | Son altı aydır işimde kendimi <b>huzursuz</b> hissediyorum.                                                                                                                                                                                    | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 3.       | Son altı aydır işimde kendimi <b>gergin</b> hissediyorum.                                                                                                                                                                                      | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 4.       | Son altı aydır işimde kendimi <b>heyecanlı</b> hissediyorum.                                                                                                                                                                                   | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 5.       | Son altı aydır işimde kendimi <b>sinirli</b> hissediyorum.                                                                                                                                                                                     | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 6.       | Son altı aydır işimde kendimi <b>neşeli</b> hissediyorum.                                                                                                                                                                                      | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 7.       | Son altı aydır işimde kendimi <b>sabırsız</b> hissediyorum.                                                                                                                                                                                    | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 8.       | Son altı aydır işimde kendimi <b>hevesli</b> hissediyorum.                                                                                                                                                                                     | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 9.       | Son altı aydır işimde kendimi <b>canımı sıkkın</b> hissediyorum.                                                                                                                                                                               | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 10.      | Son altı aydır işimde kendimi <b>gururlu</b> hissediyorum.                                                                                                                                                                                     | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 11.      | Son altı aydır işimde kendimi <b>boşa çabalamış</b> hissediyorum.                                                                                                                                                                              | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 12.      | Son altı aydır işimde kendimi <b>istekli</b> hissediyorum.                                                                                                                                                                                     | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 13.      | Son altı aydır işimde kendimi <b>sıkılmış</b> hissediyorum.                                                                                                                                                                                    | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 14.      | Son altı aydır işimde kendimi <b>memnun</b> hissediyorum.                                                                                                                                                                                      | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 15.      | Son altı aydır işimde kendimi <b>endişeli</b> hissediyorum.                                                                                                                                                                                    | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 16.      | Son altı aydır işimde kendimi <b>stresli</b> hissediyorum.                                                                                                                                                                                     | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 17.      | Son altı aydır işimde kendimi <b>huzurlu</b> hissediyorum.                                                                                                                                                                                     | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 18.      | Son altı aydır işimde kendimi <b>depresif</b> hissediyorum.                                                                                                                                                                                    | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 19.      | Son altı aydır işimde kendimi <b>aktif</b> hissediyorum.                                                                                                                                                                                       | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 20.      | Son altı aydır işimde kendimi <b>sıkıntılı</b> hissediyorum.                                                                                                                                                                                   | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 21.      | Son altı aydır işimde kendimi <b>üzgün</b> hissediyorum.                                                                                                                                                                                       | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 22.      | İşimde potansiyelimi kullanıyorum.                                                                                                                                                                                                             | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 23.      | İşimde önemli olduğunu düşündüğüm yeteneklerimi geliştiriyorum.                                                                                                                                                                                | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 24.      | İşimde becerilerimi yansıttığım etkinliklere katılıyorum.                                                                                                                                                                                      | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 25.      | İşimde zorlukların üstesinden geliyorum.                                                                                                                                                                                                       | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 26.      | İşimde değerli olduğunu düşündüğüm sonuçlara ulaşıyorum.                                                                                                                                                                                       | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 27.      | İşimde, hayatım için koyduğum amaçlar doğrultusunda ilerliyorum.                                                                                                                                                                               | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 28.      | İşimde en iyi yönlerimi gösterebiliyorum.                                                                                                                                                                                                      | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |
| 29.      | İşimde gerçekten yapmaktan hoşlandığım işleri yapıyorum.                                                                                                                                                                                       | 1         | 2           | 3            | 4             | 5             |

## OKUL YÖNETİCİSİNİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ

Bu ölçek ile okul yöneticisi olarak sizlerin kendi örgütsel performansınızı değerlendirmeniz amaçlanmaktadır.

| AÇIKLAMA: Sizden aşağıdaki davranışları ne sıklıkta gerçekleştirdiğinizi belirlemeniz beklenmektedir. Görüşünüzü;<br><i>1-Hiçbir Zaman, 2-Çok Nadir, 3-Ara Sıra, 4-Çoğu Zaman, 5-Her Zaman</i> seçeneklerinden birini çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz. | Hiçbir Zaman | Çok Nadir | Ara Sıra | Çoğu Zaman | Her Zaman |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|----------|------------|-----------|
| 1. Okulun her yönüyle kapasitesini belirleme çalışmaları yapar.                                                                                                                                                                                               |              |           | 3        | 4          | 5         |
| 2. Öğretmenlerin bilgi, beceri ve yeterlik düzeyleri hakkında bilgi edinir.                                                                                                                                                                                   | 1            | 2         | 3        | 4          | 5         |
| 3. Öğrencileri tanımaya yönelik çalışmaların yapılmasını sağlar.                                                                                                                                                                                              |              |           | 3        | 4          | 5         |
| 4. Velileri tanımaya yönelik çalışmaların yapılmasını sağlar.                                                                                                                                                                                                 | 1            | 2         | 3        | 4          | 5         |
| 5. Okulda akademik başarının artırılmasına yönelik önceden yapılmış çalışmaları görmezden gelir.                                                                                                                                                              |              |           | 3        | 4          | 5         |
| 6. Okulun çevresinden yararlanabileceği olanakları araştırır.                                                                                                                                                                                                 | 1            | 2         | 3        | 4          | 5         |
| 7. Öğrencilerin kendi yeteneklerini tanımlarını sağlayacak çalışmalara ilgisiz kalır.                                                                                                                                                                         |              |           | 3        | 4          | 5         |
| 8. Öğrencilerin kendi akademik hedeflerini belirlemede rehberlik faaliyetlerine önem verir.                                                                                                                                                                   | 1            | 2         | 3        | 4          | 5         |
| 9. Okulun akademik gelişim ihtiyaçlarını belirleme çalışmaları yapar.                                                                                                                                                                                         |              |           | 3        | 4          | 5         |
| 10. Öğrenci başarısını arttırmayla ilgili paydaşlarla birlikte kurumsal hedefler belirler.                                                                                                                                                                    | 1            | 2         | 3        | 4          | 5         |
| 11. Okulun akademik hedeflerinin ailelerle paylaşılması için çalışmalar yapar.                                                                                                                                                                                |              |           | 3        | 4          | 5         |
| 12. Ailelerin çocuklarına karşı akademik beklenti düzeyinin yüksek olması yönünde çaba gösterir.                                                                                                                                                              | 1            | 2         | 3        | 4          | 5         |
| 13. Akademik çalışmalarla ilgili iyi örneklerin okula taşınmasında rol oynar.                                                                                                                                                                                 |              |           | 3        | 4          | 5         |
| 14. Çevre okulların akademik başarıya dönük iyi uygulamalarını öğretmenlerle birlikte değerlendirir.                                                                                                                                                          | 1            | 2         | 3        | 4          | 5         |
| 15. Öğretimi geliştirmeye yönelik yenilikçi fikirlerin uygulanmasına isteksizce yaklaşır.                                                                                                                                                                     |              |           | 3        | 4          | 5         |
| 16. Akademik başarıyı arttırmada paydaşların etkin olduğu ekipler oluşturur.                                                                                                                                                                                  | 1            | 2         | 3        | 4          | 5         |
| 17. Akademik çalışmalara yönelik görev dağılımında öğretmenlerin ilgi ve yeteneklerini dikkate alır.                                                                                                                                                          |              |           | 3        | 4          | 5         |
| 18. Öğretmenlerin mesleki gelişim ihtiyaçlarını belirler.                                                                                                                                                                                                     | 1            | 2         | 3        | 4          | 5         |
| 19. Okulda bulunan eğitim öğretim alanlarının kullanıma hazır olmasını sağlar.                                                                                                                                                                                |              |           | 3        | 4          | 5         |
| 20. Okuldaki rutin işlerin düzenli biçimde yürütülmesini sağlar.                                                                                                                                                                                              | 1            | 2         | 3        | 4          | 5         |
| 21. Okul güvenliğinin günlük olarak takip edilmesini sağlar.                                                                                                                                                                                                  |              |           | 3        | 4          | 5         |
| 22. Öğrencilerin okul kurallarını benimsemesine özen gösterir.                                                                                                                                                                                                | 1            | 2         | 3        | 4          | 5         |
| 23. Öğrencilerin okula devamını arttırmak için çalışmalar yapar.                                                                                                                                                                                              |              |           | 3        | 4          | 5         |
| 24. Okul çalışanlarının öğrenci sorunlarının çözümüyle ilgilenmesini sağlar.                                                                                                                                                                                  | 1            | 2         | 3        | 4          | 5         |
| 25. Sınıf içi öğretimi engelleyen davranışların çözümünde öğretmenlere yardımcı olur.                                                                                                                                                                         |              |           | 3        | 4          | 5         |
| 26. Herhangi bir kesintiye karşı derslerin aksatılmadan yapılması için önceden gerekli tedbirleri alır.                                                                                                                                                       | 1            | 2         | 3        | 4          | 5         |
| 27. Okulda yıldırma (mobbing) türü davranışların oluşmasına engel olur.                                                                                                                                                                                       |              |           | 3        | 4          | 5         |
| 28. Öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu materyalleri temin eder.                                                                                                                                                                                                    | 1            | 2         | 3        | 4          | 5         |
| 29. Öğrencilerin sosyal etkinlikler içerisinde yer almasını sağlayacak çalışmaları teşvik eder.                                                                                                                                                               |              |           | 3        | 4          | 5         |
| 30. Öğretmenlerle öğrenciler arasında olumlu bir iletişimin gelişmesine katkı sunar.                                                                                                                                                                          | 1            | 2         | 3        | 4          | 5         |
| 31. Öğretmenler arasında dayanışmanın olduğu bir öğretim ortamının oluşmasına özen gösterir.                                                                                                                                                                  |              |           | 3        | 4          | 5         |
| 32. Fırsat bulduğu ortamlarda öğrencilerle akademik durumları hakkında konuşur.                                                                                                                                                                               | 1            | 2         | 3        | 4          | 5         |
| 33. Çocuklarına yardımcı olabilmeleri için ailelere yönelik rehberlik faaliyetlerinin yapılmasını sağlar.                                                                                                                                                     |              |           | 3        | 4          | 5         |

|                                                                                                               |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 34.Öğrencilere ders çalışabilecekleri ortamlar hazırlar.                                                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 35.Öğretmenlerin okulda fazladan zaman ayırdığı çalışmaları görmezden gelir.                                  |   |   | ③ | ④ | ⑤ |
| 36.Zümre/şube toplantılarına katılarak sınıftaki öğretim programının planlanmasına katkı sunar.               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 37.Sınıflara ait haftalık ders programlarının hazırlanmasında eğitsel esasları göz önünde bulundurur.         |   |   | ③ | ④ | ⑤ |
| 38.Öğretmenlerin derslerini farklı öğretim yöntemleri ile zenginleştirmesini teşvik eder.                     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 39.Derslerde kullanılan etkinliklerinin uygulanma düzeyi hakkında öğretmenlerden bilgi alır.                  |   |   | ③ | ④ | ⑤ |
| 40.Sınıf ziyaretlerinde bulunarak öğretim çalışmalarını gözlemler.                                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 41.Ders gözlemlerinden sonra öğretmenlerle birlikte derslere yönelik iyileştirme önerileri geliştirir.        |   |   | ③ | ④ | ⑤ |
| 42.Ailelerin sınıf içindeki etkinliklere katkı sunmasını teşvik eder.                                         | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 43.Öğrencilerin ders çalışma yöntemlerini geliştirecek bilgilendirmelere önem verir.                          |   |   | ③ | ④ | ⑤ |
| 44.Okulda yapılan ölçme ve değerlendirme çalışmalarını izler.                                                 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 45.Ölçme ve değerlendirme sonuçlarına göre öğrencilerin bilgi eksikliklerinin belirlenmesini sağlar.          |   |   | ③ | ④ | ⑤ |
| 46.Öğrencilerin bilgi eksikliklerini gidermek için ek öğretim çalışmalarının yapılmasını sağlar.              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 47.Öğrencilerin ders performansıyla ilgili olarak ailelerin bilgilendirilmesini sağlayacak uygulamalar yapar. |   |   | ③ | ④ | ⑤ |
| 48.Akademik sonuçlara göre okulun akademik gelişimini paydaşlarla birlikte değerlendirir.                     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 49.Akademik sonuçlara göre öğretme-öğrenme çalışmalarını öğretmenlerle birlikte gözden geçirir.               |   |   | ③ | ④ | ⑤ |
| 50.Öğrencilerin kendi akademik gelişimlerini izlemelerini sağlayacak bilgilendirmelere önem verir.            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 51.Okul dışından tarafsız kişilerin ya da kurumların akademik çalışmalarla ilgili değerlendirmesini alır.     |   |   | ③ | ④ | ⑤ |
| Lütfen ölçeğe ilişkin belirtmek istedikleriniz varsa yazınız:                                                 |   |   |   |   |   |

**Ölçek maddeleri bitmiştir. Teşekkür**

**ederim.**

### **EK 3- ETİK KURUL ONAYI**



12.04.2022-64450



T.C.  
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ  
REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği  
Kurulu

Sayı : E-70561447-050.01.04-64450  
Konu : Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanı Bilimsel  
Araştırma ve Yayın Etiği Kurul Kararı  
hk

12.04.2022

Sayın Prof. Dr. Kamile DEMİR

İlgi : 04.03.2022 tarihli, 26344380-604.99-E.59658 sayılı yazınız.

İlgide kayıtlı yazınız ile başvurusunu yaptığınız çalışmanızla ilgili değerlendirme sonucu verilen Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 17.03.2022 tarih ve 01/16 numaralı karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Can Tansel TUĞCU  
Rektör V.

Ek: Prof. Dr. Kamile DEMİR 16 Nolu Karar (1 sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BSM3AELY5Z Pin Kodu : 50292

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/alaadin-keykubat-uni-ebys>

Adres: Kestel Mahallesi Üniversite Caddesi No: 80 Alanya/Antalya

Telefon: (0242) 510 60 60 Faks: (0242) 510 60 09

e-Posta: [alku@alanya.edu.tr](mailto:alku@alanya.edu.tr) Web: [www.alanya.edu.tr](http://www.alanya.edu.tr)

Kep Adresi: [alanyaalaaddinkeykubat@hs01.kep.tr](mailto:alanyaalaaddinkeykubat@hs01.kep.tr)

Bilgi için: Mustafa Şahin

Unvanı: İşçi



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır..

T.C.

**ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**

**Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma Etiği Kurul Kararı**

| TOPLANTI SAYISI | KARAR SAYISI | KARAR TARİHİ |
|-----------------|--------------|--------------|
| 01              | 17           | 17.03.2022   |

**Karar Numarası: 2022/16**

Prof. Dr. Kamile DEMİR'in Araştırmanın yürütücüsü olduğu (Diğer araştırmacı – Üniversitemiz Eğitim Yönetimi Programı Yüksek Lisans Öğrencisi Gülşah Özel Akkoç) "**Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Sahip Oldukları Pozitif Psikolojik Sermaye ve İyi Oluş Düzeylerinin Örgütsel Performansları üzerine Etkisi**" başlıklı yüksek lisans tezine ait etik kurul başvurusunun görüşülmesi istemi.

Prof. Dr. Kamile DEMİR'in Araştırmanın yürütücüsü olduğu (Diğer araştırmacı – Üniversitemiz Eğitim Yönetimi Programı Yüksek Lisans Öğrencisi Gülşah Özel Akkoç) "**Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Sahip Oldukları Pozitif Psikolojik Sermaye ve İyi Oluş Düzeylerinin Örgütsel Performansları üzerine Etkisi**" başlıklı yüksek lisans tezine ait etik kurul başvurusunun fikri, hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucaya ait olmak üzere araştırma süresince uygulanmasının **etik olarak uygun olduğuna** oybirliği ile karar verildi **17.03.2022**

**(Mazeretli)**

Prof. Dr. Özgür Kasım AYDEMİR  
Kurul Başkanı

**(e-imzalıdır)**

Prof. Dr. Kamile DEMİR  
(Kurul Başkan V.)

Prof. Dr. Süleyman Cem ŞAKTANLI  
Üye

**(e-imzalıdır)**

Prof. Dr. Tamer BUDAK  
Üye

**(e-imzalıdır)**

Prof. Dr. Seymur AĞAZADE  
Üye

**(e-imzalıdır)**

Prof. Dr. Süleyman UYAR  
Üye

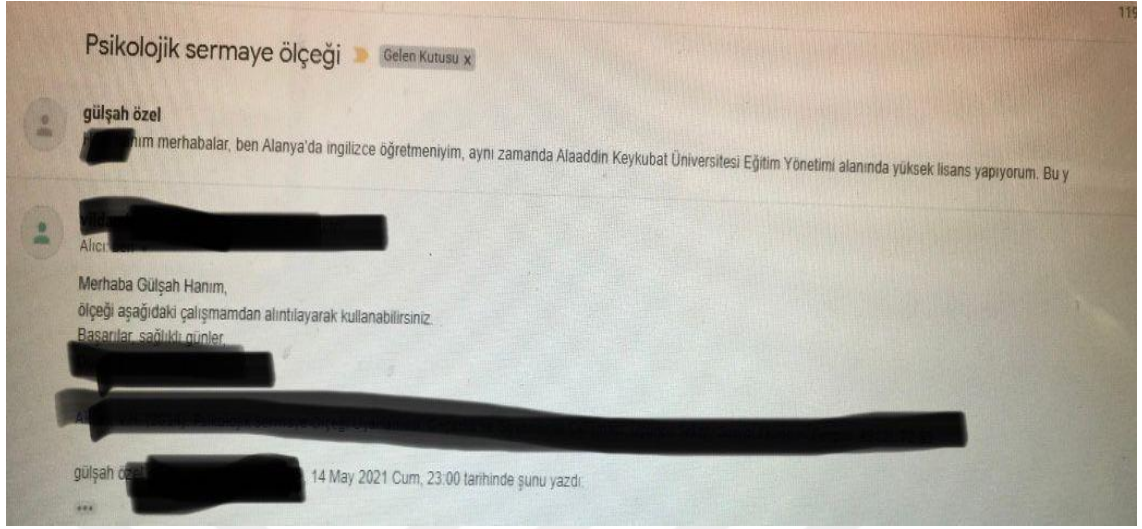
**(e-imzalıdır)**

Prof. Dr. Harun UÇAK  
Üye

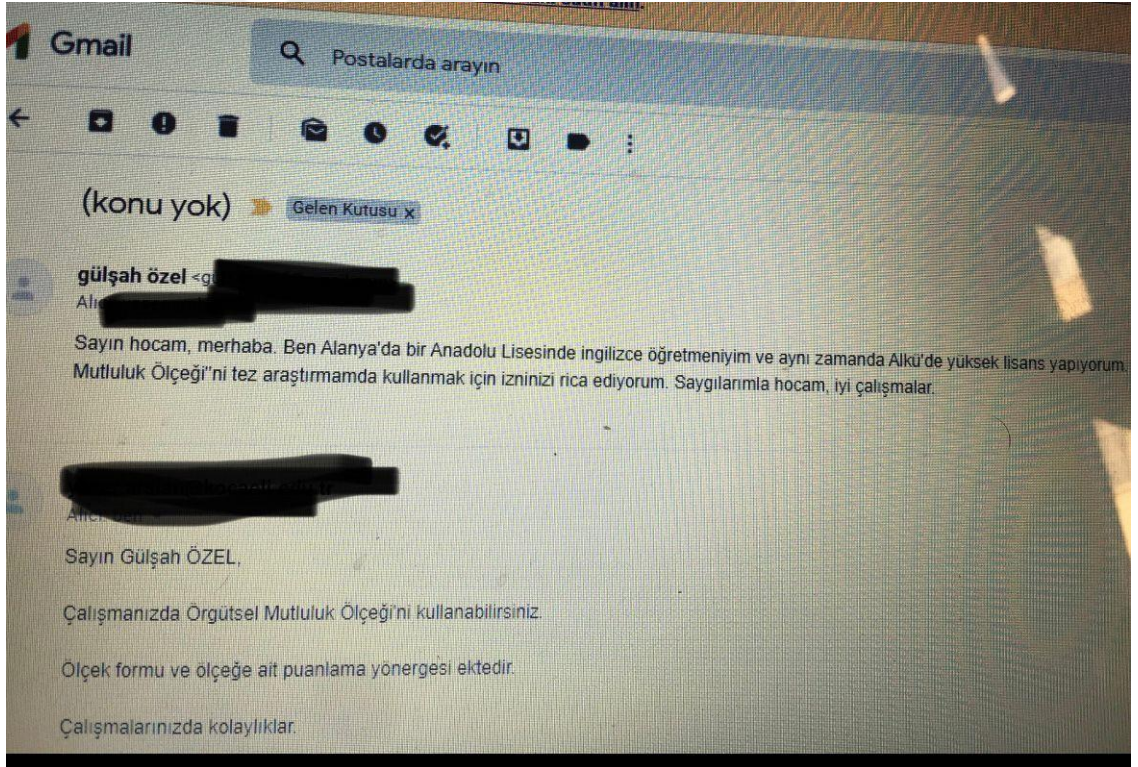
Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## EK 4- ÖLÇEK İZİNLERİ

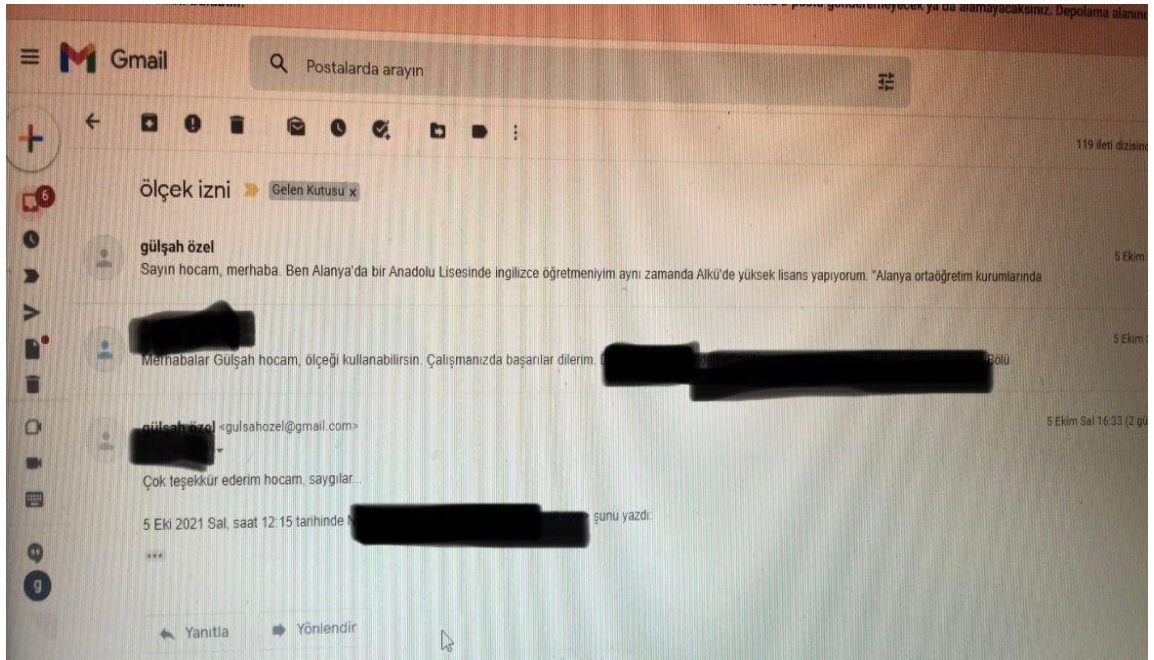
### Psikolojik Sermaye Ölçeği Kullanım İzni



### İyi Oluş (mutluluk) Ölçeği Kullanım İzni



## Örgütsel performans Ölçeği Kullanım İzni



## EK 2- İNTİHAL RAPORU

## ORTA ÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN SAHİP OLDUKLARI POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE VE İYİ OLUŞ DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

### ORJİNALLİK RAPORU

|                   |                     |            |                  |
|-------------------|---------------------|------------|------------------|
| % <b>19</b>       | % <b>18</b>         | % <b>5</b> | % <b>7</b>       |
| BENZERLİK ENDEKSİ | İNTERNET KAYNAKLARI | YAYINLAR   | ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ |

### BİRİNCİL KAYNAKLAR

|   |                                                                                                      |             |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1 | <a href="http://acikbilim.yok.gov.tr">acikbilim.yok.gov.tr</a><br>İnternet Kaynağı                   | % <b>6</b>  |
| 2 | <a href="http://dergipark.org.tr">dergipark.org.tr</a><br>İnternet Kaynağı                           | % <b>2</b>  |
| 3 | <a href="http://acikerisim.alanya.edu.tr">acikerisim.alanya.edu.tr</a><br>İnternet Kaynağı           | % <b>1</b>  |
| 4 | <a href="http://acikerisim.alanya.edu.tr:8080">acikerisim.alanya.edu.tr:8080</a><br>İnternet Kaynağı | % <b>1</b>  |
| 5 | <a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a><br>İnternet Kaynağı                   | % <b>1</b>  |
| 6 | <a href="http://abis.alanya.edu.tr">abis.alanya.edu.tr</a><br>İnternet Kaynağı                       | % <b>1</b>  |
| 7 | <a href="http://toad.halileksi.net">toad.halileksi.net</a><br>İnternet Kaynağı                       | % <b>1</b>  |
| 8 | <a href="http://2018.pdrkongreleri.org">2018.pdrkongreleri.org</a><br>İnternet Kaynağı               | <% <b>1</b> |