



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ
ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI ROLÜ: OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Barış İbrahim DİLEK

Danışman

Doç. Dr. Metin KAPLAN

NEVŞEHİR

ARALIK, 2023



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ
ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI ROLÜ: OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Barış İbrahim DİLEK

Danışman

Doç. Dr. Metin KAPLAN

NEVŞEHİR

ARALIK, 2023

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

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

Tezi Hazırlayan

Barış İbrahim DİLEK



TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Psikolojik Personel Güçlendirme ile Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Barış İbrahim DİLEK

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Metin KAPLAN

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU

KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Metin KAPLAN danışmanlığında Barış İbrahim DİLEK tarafından hazırlanan “**Psikolojik Personel Güçlendirme ile Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**”adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

.../.../20...

Jüri

İMZA

Danışman : Doç. Dr. Metin KAPLAN

Üye : Prof.Dr. AdemÖĞÜT

Üye : Prof.Dr. Serdar ÖZTÜRK

Üye : Doç. Dr. İbrahim İLHAN

Üye : Dr. Öğr. Üyesi M. Tahir DEMİRSEL

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun/...../..... tarih vesayılı kararı ile onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Öncelikle bu çalışmanın ortaya çıkmasında desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve bana daima yol gösteren değerli danıőmanım Doç. Dr. Metin KAPLAN'a, değerli bilgi ve gürüşleriyle sürekli katkı veren, uygulama sürecinde yol gösterici olan Prof. Dr. őevki ÖZGENER'e, bana her zaman önerilerde bulunan, destek ve moral veren pozitif enerjisini üzerimden eksik etmeyen Doç. Dr. İbrahim İLHAN'a tez savunma sınavımda görev alarak değerli gürüş ve önerileriyle beni yönlendiren, Prof. Dr. Adem ÖĞÜT'e, Prof. Dr. Serdar ÖZTÜRK'e. ve Dr. Öğr. Üyesi M. Tahir DEMİRSEL'e, bu sürece birlikte başlayıp birlikte bitirdiğimiz doktora kardeőim Öğr. Gör. Ferhat CANLITEPE'ye, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı ve Sosyal Bilimler Enstitüsü personeline ve her anlamda yanımda olan ve bu yoğun çalışma temposunda bana sabır gösteren beni destekleyen aileme ve iş arkadaşlarıma en içten dileklerle teşekkür ederim.

Barış İbrahim DİLEK
Nevşehir, 2023

ÖZET

PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Barış İbrahim DİLEK

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora, Aralık 2023

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Metin KAPLAN

Bu araştırmanın amacı psikolojik sermayenin psikolojik personel güçlendirme ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide aracı rolünü analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini Nevşehir ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre psikolojik personel güçlendirmenin psikolojik iyi oluş üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde psikolojik personel güçlendirmenin özerklik ve etki boyutlarının da psikolojik iyi oluş üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak psikolojik personel güçlendirmenin anlamlılık ve yeterlilik boyutlarının psikolojik iyi oluş üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya konulmuştur. Diğer yandan psikolojik personel güçlendirmenin psikolojik sermaye üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde psikolojik sermayenin de psikolojik iyi oluş üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Son olarak psikolojik sermayeyinin, psikolojik personel güçlendirme ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik sermaye, Psikolojik personel güçlendirme, Psikolojik iyi oluş.

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL PERSONNEL EMPOWERMENT AND PSYCHOLOGICAL WELL-BEING: A RESEARCH IN HOTEL BUSINESS

Bariş İbrahim DİLEK

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences Department of
Business Administration, December 2023**

Supervisor: Doç. Dr. Metin KAPLAN

The aim of this research is to analyze the mediating role of psychological capital in the relationship between psychological personnel empowerment and psychological well-being. The sample of the research consists of employees of hotel businesses operating in Nevşehir. According to the research findings, it has been determined that psychological personnel empowerment has a positive and significant effect on psychological well-being. Similarly, it has been determined that the autonomy and impact dimensions of psychological personnel empowerment have a positive and significant effect on psychological well-being. However, it has been revealed that the meaningfulness and adequacy dimensions of psychological personnel empowerment do not have a significant effect on psychological well-being. On the other hand, it has been determined that psychological personnel empowerment has a positive and significant effect on psychological capital. Similarly, it has been revealed that psychological capital has a positive and significant effect on psychological well-being. Finally, it has been determined that psychological capital plays a mediating role in the relationship between psychological employee empowerment and psychological well-being.

Keywords: Psychological capital, psychological personnel empowerment, psychological well-being.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	ii
TEZ YAZIM KLAUZUNA UYGUNLUK.....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR.....	xii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. Personel Güçlendirme Tanımı ve Kapsamı	5
1.2. Personel Güçlendirme Kavramının Tarihsel Gelişimi	8
1.3. Personel Güçlendirme Unsurları.....	9
1.3.1. Bilgi Paylaşımı ve Kararlara Katılım.....	10
1.3.2. Sorumluluk.....	10
1.3.3. Ödüllendirme ve Övgü.....	11
1.3.4. Takım Çalışması	11
1.3.5. Yönetim Desteği	12

1.3.6.	Eğitim ve Geliştirme	12
1.3.7.	Açık İletişim Ortamı	13
1.4.	Personel Güçlendirme Nedenleri	13
1.5.	Personel Güçlendirme Süreci	14
1.6.	Personel Güçlendirme Boyutları	17
1.6.1.	Davranışsal (Yapısal) Güçlendirme	17
1.6.2.	Psikolojik Personel Güçlendirme	18
1.7.	Personel Güçlendirme Yararları.....	19
1.8.	Personel Güçlendirmenin Sakıncaları ve Maliyeti.....	21
1.9.	Personel Güçlendirmenin Başarılı Olması	23
1.10.	Personel Güçlendirmenin İlişkili Olduğu Kavramlar	24
1.10.1.	Personel Güçlendirme ve Güç Kavramı	25
1.10.2.	Personel Güçlendirme ve Yetki Devri	25
1.10.3.	Personel Güçlendirme ve Katılım.....	26
1.10.4.	Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme	27
1.10.5.	Personel Güçlendirme ve Motivasyon.....	28
1.10.6.	Personel Güçlendirme ve Psikolojik İyi Oluş.....	29

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE

2.1.	Pozitif Psikoloji Kavramı ve Gelişimi	30
2.2.	Pozitif Psikolojinin Örgütsel Boyutu: Pozitif Örgütsel Davranış	32
2.3.	Sermaye Türleri.....	34
2.3.1.	Geleneksel Ekonomik Sermaye	34
2.3.2.	Beşeri Sermaye	35
2.3.3.	Sosyal Sermaye.....	36
2.4.	Psikolojik Sermayenin Tanımı	37

2.5.	Psikolojik Sermayenin Gelişimi.....	39
2.6.	Psikolojik Sermayenin Boyutları	40
2.6.1.	Özyeterlilik	42
2.6.2.	Umut	45
2.6.3.	İyimserlik	46
2.6.4.	Dayanıklılık	48
2.7.	Psikolojik Sermayenin Önemi	49
2.8.	Psikolojik Sermayenin Faydaları	50
2.9.	Psikolojik Sermayenin Özellikleri	51
2.10.	Psikolojik Sermaye ve Psikolojik İyi Oluş İlişkisi	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ

3.1.	İyi Oluş Kavramı.....	53
3.2.	Öznel İyi Oluş Kavramı	54
3.2.1.	Amaç Kuramı.....	56
3.2.2.	Dinamik Denge Kuramı.....	57
3.2.3.	Tabandan Tavana ve Tavandan Tabana Yaklaşımı	57
3.2.4.	Csikzentmihalyi'nin Akış Kuramı	57
3.2.5.	Bağ Kuramları.....	57
3.2.6.	Yargı Kuramları	58
3.2.7.	Beklenti Düzeyi Kuramı	58
3.3.	Psikolojik İyi Oluş	58
3.4.	Coral D. Ryff'in Çok Boyutlu Psikolojik İyi Oluş Modeli.....	59
3.5.	Psikolojik İyi Oluşun Bileşenleri	59
3.5.1.	Öz Kabul	60
3.5.2.	Pozitif (Olumlu) İlişkiler	61

3.5.3.	Kişisel Gelişim.....	61
3.5.4.	Yaşam Amacı.....	61
3.5.5.	Çevresel Hâkimiyet.....	61
3.5.6.	Özerklik	62
3.6.	Psikolojik İyi Oluş ve Öznel İyi Oluş Karşılaştırması	62

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1.	ARAŞTIRMANIN KONUSU	64
4.2.	ARAŞTIRMANIN AMACI.....	64
4.3.	ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	65
4.4.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	65
4.4.1.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	65
4.4.2.	Veri Toplama Araçları	66
4.4.3.	Araştırma Modeli ve Hipotezleri	67
4.4.4.	Veri Analiz Prosedürü.....	73
4.5.	ARAŞTIRMA BULGULARI	74
4.5.1.	Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	74
4.5.2.	Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerliğini Test Etmeye Yönelik Ölçüm Modeli Bulguları	75
4.5.3.	Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	79
4.5.4.	Aracılık Etkisinin Test Edilmesi.....	81
	SONUÇ VE ÖNERİLER	82
	KAYNAKLAR	89
	EKLER.....	110
	Ek 1- ANKET FORMU	110
	Ek 2-ÖZGEÇMİŞ	113

KISALTMALAR

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

TKY : Toplam Kalite Yönetimi



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Personel Güçlendirmenin Gelişimi	9
Tablo 2. Personel Güçlendirme Süreci İçin Gerekli Şartlar	15
Tablo 3. Pozitif Örgütsel Davranışın Düzeyleri	33
Tablo 4. Psikolojik sermaye boyutlarının yönleri ve katkıları	50
Tablo 5. Öznel iyi oluşun temel bileşenleri	55
Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özellikleri	74
Tablo 7. Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri	76
Tablo 8. Ölçüm Modelindeki Değişkenlere Dair Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları ..	78
Tablo 9. Ölçüm Modelindeki Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar	79
Tablo 10. Hipotezlerin Test Edilmesine Dair Bulgular	79
Tablo 11. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Boyutlarının Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkileri	80
Tablo 12. Aracılık Etkilerinin Test Edilmesi	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması	15
Şekil 2. Rekabet Avantajı Getiren Sermaye Türleri	34
Şekil 3. Psikolojik Sermayenin Boyutları	41
Şekil 4. Bandura'nın Sosyal Bilişsel Teorisi	42
Şekil 5. Psikolojik İyi Oluşun Bileşenleri.....	60
Şekil 6. Araştırma Modeli.....	73



GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler müşteri beklentilerindeki değişim, kalite olgusunun ön plana çıkması, tüketici haklarındaki yasal gelişmeler, çevresel belirsizlikler ve tüm bunların sonucunda işletmeler arasındaki rekabetin artması, işletmeleri her geçen gün insan unsuruna yatırım yapmaya yöneltmiştir. Turizm sektörünün emek yoğun özellik göstermesi, yani hizmet sunumunda ağırlıklı olarak insan unsurunun kullanılması dikkate alındığında, insan unsurunun ayrıcalıklı bir öneme sahip olduğu ifade edilebilir. İnsanın psikolojik yönü dikkate alındığında, turizm sektöründe ürünün standartlaştırılmasının ne kadar güç olduğu görülebilir. Büyük yatırımlar yapılan insan unsurundan maksimum düzeyde verim elde etmede, insanların kendi çevresindeki kişilerle olumlu ilişkiler kurabilmesi, geçmiş hayatı ile barışık olması, geleceğe karşı pozitif bakması, yaşam felsefesinin olması ve özgürce karar alıp karar vermesi gibi faktörleri içeren psikolojik iyi oluş düzeylerinin (İnce ve Demirhan, 2022: 12) etkili olduğu literatürde vurgulanmaktadır. Psikolojik iyi oluş, kendini iyi hissetme ve etkili çalışmanın birleşimidir. Sürdürülebilir bir refah için çalışanların her daim kendilerini iyi hissetmeleri gerekmez. Çalışanların olumsuz durumları yönetebilmeleri gerekmektedir. İyi oluş kavramı, mutluluk ve memnuniyet gibi olumlu duyguların yanı sıra ilgi, bağlılık, güven, şefkat gibi duyguları da içermektedir. Psikolojik anlamda etkili işleyiş için kişinin potansiyelinin gelişmesini, kişinin hayatı üzerinde bir miktar kontrole sahip olmasını, bir amaç duygusuna sahip olmasını ve olumlu ilişkiler deneyimlemeyi içermektedir (Huppert, 2009: 137-138). Yazında, işletmeler için olumlu çıktılar sağlayan psikolojik iyi oluşun farklı öncüllerine rastlamak mümkündür. Bu araştırma bu öncüllerden personel güçlendirme ve psikolojik sermaye değişkenleri ile sınırlandırılmıştır.

Hizmet sektörü, çalışanlar ile müşteriler arasındaki etkileşimi ifade etmektedir. Kaliteli hizmet ile müşterilerin elde tutulması ve yeni müşterilerin kazanılması rekabette önemli bir avantaj sağlamaktadır. Turistik otelcilik hizmeti veren işletmeler turistlere bireysel turistik hizmet sunmasından dolayı çalışanların turistlere en iyi hizmeti sunmaları için güçlendirilmeleri konusunu gündeme getirmiştir. Güçlendirilmiş çalışanlar, müşterilerin değişen ihtiyaçlarını karşılama konusunda daha fazla esnekliğe ve yeteneğe sahip oldukları için müşteri odaklı hizmet davranışı

gösterebilirler (Tsaur vd., 2004: 35-436-437). Güçlendirme, inisiyatif almayı ve işin zorluklarına yaratıcı bir şekilde yanıt vermeyi içermektedir (Laschinger vd., 2004: 527). Bu bağlamda, personel güçlendirme, çalışanların örgüt içinde gerçekleşen faaliyetlere dâhil olma, karar verme sürecine katılma, örgüt içinde daha fazla sorumluluk alarak organizasyon için katkıda bulunarak yapılacak işler, yöntem ve güç ile ilgili değişiklik yapabilme yetkisinin verilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Bu sayede her çalışan kendini işine karşı daha motive hisseder. Personel güçlendirmenin önemli iki bakış açısından birincisi; yetki paylaşımını içeren ilişkisel bakış açısı, ikincisi ise yetki devri ile çalışanı istenen amaçlara yönlendirmeyi ve bilgiye ulaşmayı kolaylaştıracak etkin bir iletişim sistemi kurmayı amaçlayan motivasyonel bakış açısıdır. Kararlara katılım, özgür bir şekilde yenilikçi kararlar alabilmesi, tüm kararlara ve bilgiye kolay erişim ve son olarak yetkilendirilmiş çalışanın ortaya çıkaracağı sonuçlardan sorumlu tutulması; personel güçlendirmenin önemli 4 koşulu olarak görülmektedir (Şen ve İrge, 2021:123). Güçlendirme, bireyin hem kendisine hem de örgüte katkı ve fayda sağlamaktadır. Kendine olan güven artan personel kendini geliştirecek yetenek ve yaratıcılığı artıran, kontrol gücüne sahip olan bir personel haline gelecektir. Böylelikle hem personelin kazandığı hem örgütün kazandığı bir yapı haline dönüşecektir. Yani enerjiler sinerjiye dönüşecektir (Karakas, 2014: 83). Psikolojik güçlendirmenin dört bileşeni vardır: anlam, yeterlilik, özerklik ve etki. Anlam, bir çalışanın inançları, değerleri ve davranışları ile işin gereksinimleri arasındaki uyumu gerektirir. Yetkinlik, kişinin iş performans yeteneklerine olan güvenini ifade eder. Özerklik, kişinin işi üzerinde kontrol sahibi olma duygusunu ifade eder. Etki, işletme içindeki önemli sonuçları etkileyebilme duygusudur (Laschinger vd., 2004: 528-529).

Pozitif örgütsel davranış “performansın iyileştirilmesi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkili bir şekilde yönetilebilir pozitif odaklı insan kaynağı güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerinin incelenmesi ve uygulanması” olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram olumlu deneyimlerin bireyin etkili eylem kapasitesini genişlettiğini ve kişisel kaynakları üzerine inşa ettiğini ileri sürmektedir. Bu, tüm kaynaklar gibi pozitif psikolojik kaynakların da tam potansiyellerini gerçekleştirmek için yatırım ve gelişme gerektirdiğini göstermektedir. Dolayısıyla Luthans ve ark. (2004) pozitif örgütsel davranış çerçevesini işletmeler için daha da genişleterek

psikolojik sermayeye yönelik argüman sunmuştur. Özetle pozitif psikolojik sermaye, organizasyonlara insan katkısının incelikli bir şekilde farklı şekillerde ölçülmesine yardımcı olan boyutlarla karakterize edilen bir modeldir (Page ve Donohue, 2004: 2-3-8). Psikolojik sermaye kavramını net olarak açıklamak için sermaye türleri önem taşımaktadır. Sermaye türleri ele alındığında; geleneksel olarak kabul edilen finansal, fiziksel ve teknolojik sermaye türleri sürdürülebilir rekabet için temel unsurlar olsa da artık günümüzde rekabetçi ortamda yetersiz kaldığı dolayısıyla da değişime uğradığı görülmektedir. Rekabet ortamında taklit edilemeyen insan unsurunu ön plana çıkaran (Luthans ve Youssef, 2004:144) psikolojik sermaye, kişinin amaçlara ulaşmasında dış kaynakları değil; kendi kaynak ve becerilerini kullanarak hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayan yeni bir sermaye türü olarak ortaya çıkan pozitif bir psikolojik kaynak olarak tanımlanabilmektedir. Psikolojik sermayenin; iyimserlik, dayanıklılık, umut ve özyeterlik olmak üzere 4 boyutu bulunmaktadır (Thompson vd., 2015: 3).

20. yüzyılın sonuna doğru pozitif psikolojiye olan ilgi yoğunlaşmış ve insanların yaşam kalitesini ve iyi oluşlarını pozitif yönde geliştiren yaklaşımlar ilgi odağı olmaya başlamıştır. Pozitif psikoloji; olumsuz durumların yarattığı negatif durumun aynı zamanda olumlu durumların olmayışı da kişinin ruh sağlığını etkilediğini ve insanların başaramadığı, sorun yaşadığı şeylerin yerine başarılı olduğu, güçsüz yönleri yerine güçlü olduğu yönlerine yoğunlaşan bir kavramdır.

Bu tez çalışması öncelikle psikolojik personel güçlendirme, psikolojik sermaye ve psikolojik iyi oluş kavramlarının ilişkisini ortaya koymaya odaklanmaktadır. Turizm sektörü örneğinde bu üç kavram birlikte ele alan araştırmaya rastlanılamamıştır. Bu nedenle bu araştırmanın literatürdeki bu boşluğu doldurarak, katkı sağlayacağı umulmaktadır. Bu bağlamda, "psikolojik iyi oluş üzerinde personel güçlendirme ve psikolojik sermaye etkili midir?" sorusundan hareketle, bu araştırmanın amacı Nevşehir ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanları örneğinde, psikolojik personel güçlendirme ve psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisini ve psikolojik sermayenin psikolojik personel güçlendirme ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide aracı rolünün olup olmadığını analiz etmektir.

Bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde personel güçlendirmenin tanımı ve kapsamı, personel güçlendirme kavramının tarihsel gelişimi, personel güçlendirmenin unsurları, personel güçlendirme nedenleri, personel güçlendirme süreci, personel güçlendirmenin boyutları, personel güçlendirmenin yarar ve sakıncaları, güçlendirmenin başarılı olması ve personel güçlendirmenin ilişkili olduğu kavramlar, ikinci bölümde pozitif psikoloji kavramı, pozitif örgütsel davranış ve gelişimi, psikolojik sermayenin tanımı, sermaye türleri, psikolojik sermayenin boyutları psikolojik sermayenin önemi, psikolojik sermayenin fayda ve özellikleri, üçüncü bölümde iyi oluş kavramı, öznel iyi oluş kavramı, psikolojik iyi oluş kavramı, Ryff'in çok boyutlu psikolojik iyi oluş modeli ile psikolojik iyi oluşun bileşenleri kavramları ele alınmakta ve açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde ise metodolojisi açıklanan çalışmanın bulguları analiz edilip yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Kapsamı

Son yıllarda güçlendirme terimi günlük yönetim dilinin bir parçası olarak insan kaynakları yönetimi (İKY) ve toplam kalite yönetimi (TKY) gibi zamanların popüler yönetim hareketleriyle de ilişkilendirilmiştir. Güçlendirme, yaratıcılığın baskılandığı ve çalışanların bireysel veya kolektif yollarla hoşnutsuzluk göstererek yabancılaştığı, bürokratik işyerlerinin asırlık sorununa bir çözüm sağlamak olarak kabul edilmektedir (Wilkinson, 1997: 40). Dolayısıyla örgütsel gelişim alanında üretkenliğin artması, memnuniyetsizliğin azalması ve işte daha fazla kalıcılığı arttırmak amacıyla, personelin güçlendirilmesini artıran organizasyonel değişikliklere önem verilmiştir (Leslie vd., 1998: 213). Örgüt uygulamaları ve modern yönetim yaklaşımları içerisinde bulunan bazı yönetim stratejileri, özellikle de kaynaklarının geliştirilmesine dair yöntemler, işletmelerin ağır rekabet ortamlarında ayakta kalabilme ve büyümesi için imkân sunmaktadır. Bahsi geçen yöntemler arasında insan kaynaklarının gelişimine katkı sağlayacak zincirin vazgeçilmez parçalarından biri de personel güçlendirmedir. Personel güçlendirme kavramının ortaya çıkması bazı sebeplere dayanmaktadır. Bu sebeplerin en önemlileri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 230);

- Küreselleşme hızının ve rekabet ortamının artmasıyla birlikte, yeniliğin her zamankinden daha fazla önem kazanarak bu yenilikleri ortaya koyabilmek için daha fazla özgürlüğe ihtiyaç duyulması,

- Rekabetin gün geçtikçe artmasıyla verimliliğin geçmiş yıllara göre daha fazla olmasını hedefleyen yönetici kadrolarının, çalışanları alınan kararlara dâhil etme zorunluluğu hissetmeleri,
- Yeni bir mal veya hizmet ortaya koyma ve bunları geliştirmenin stratejik olarak önemli hale gelmesi,
- Öğrenme duyuları açık ve performans gücü yüksek bir organizasyon oluşturma isteği.

Literatür incelendiğinde personel güçlendirme ile ilgili farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

Spreitzer, 1993: 10'e göre personel güçlendirme, yeterli olmanın bir boyutu olarak tanımlanmaktadır. Güçlendirilmiş insanlar kendi kabiliyet ve yeteneklerinin etkinliğine inanırlar.

Mondros ve Wilson, 1994: 228'a göre personel güçlendirme, insanların güçlü olmasını amaçlayan somut faaliyetlerde bulunmalarına izin veren psikolojik bir durum, bir yeterlilik, kontrol ve yetki duygusudur. Bireylerin işe alınması, idamesi ve geliştirilmesi, harekete geçmeleri için onları motive etmek ve liderlik rolleri üstlenmelerini sağlamak bu işin bir parçası olarak görülmektedir.

Erstad, 1997: 325'a göre personel güçlendirme, çalışan bireyin kendileri ve işleri ile alakalı kararları vermek için ihtiyaçları olan gücü kazanmaları ve bu gücü kullanmaları için yönetici kesimin çalışanlara destek olma süreci şeklinde tanımlanmıştır.

Luthans, 2002: 322'a göre personel güçlendirme, organizasyon içerisindeki gücün tanınması ve serbest bırakılması olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, çalışanın görev alanı içerisinde kimseye sormaksızın karar alıp vermesine yönelik yetki ve kişileri geliştirme sürecidir.

Koçel, 2005: 416'e göre personel güçlendirme, çalışan personelin motive edilmiş hissine sahip olduğu, personellerin sahip oldukları bilgi ve uzmanlığa karşı daha fazla güven duyması, inisiyatif alınarak çalışma arzu ve isteği duydukları, olayları kontrol altına alabileceklerine inanmaları ile örgütün amaçları ve hedefleri

doğrultusunda çalışmalarını sağlayan veya destekleyen koşullar olarak tanımlanmaktadır.

Doğan, 2006: 23'e göre personel güçlendirme, çalışan personellerin sahip oldukları motivasyon güçlerinin ve yaratıcılık yeteneklerinin kullanılmasıyla birlikte güncelliğini kaybetmiş, emir verme anlamını içeren uygulamalardan vazgeçerek sorunların üstesinden gelen bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır.

Brown ve Harwey, 2006: 241'e göre personel güçlendirme, örgüt içerisindeki insan potansiyelini açığa çıkaran nispeten yeni bir tekniktir. Güçlendirmenin merkezinde güç ve karar alma düzeylerini alt kademelere düşürmek ve geleceğe dair ortak bir vizyonun oluşturulması amaçlanmaktadır.

Çöl, 2008: 38'e göre personel güçlendirme, astların, yaptıkları işle alakalı bütün kararları yöneticilerine danışmadan alabilmesi, bunu yapabilmek adına personelin kendini yetiştirmesi için gerekli eğitim ve kişisel gelişim imkânlarının işletme kaynakları ile meydana getirilmesidir. Ayrıca işletmenin amaçları doğrultusunda serbest hareket etmeyi sağlayacak iş ortamının hazırlanması, işin yapılması için gerekli olan yetkinin ve bu yetkinin ortaya çıkaracağı sorumluluğun astlara bırakılması olarak tanımlanmıştır.

Daft, 2008: 503'a göre personel güçlendirme, organizasyon içindeki güç paylaşımı, gücün dağılımı veya çalışanların yetkilendirilmesidir. Güçlendirme ile birlikte çalışanlar görevlerini başarmak için motivasyonlarını artırır. Çünkü insanlar bir görevi nasıl yerine getireceğine kendisi karar verir ve bunu yaparken yaratıcılıklarını kullanırlar.

Kirst, 2008: 211'e göre personel güçlendirme, yapılacak işle ilgili kişiye farklı yollar düşünme ve uygulama yapmak için değişik bakış açıları sunan bir yaklaşımdır.

Yukarıda yer alan tanımlardan hareketle personel güçlendirme ile ilgili olarak şu çıkarımlara ulaşılmıştır (Bakan, 2004: 100-101);

- Alt kademede çalışanların sahip oldukları yetki ve sorumluluğun artırılması,

- Hiyerarşik olarak üstte yere alan ve güce sahip olan bireylerden alınan yetkilerin örgüt içerisinde yer alan en alt kademede çalışan bireylere aktarılması,
- Alt kademede çalışan personelin sorumluluk almasına imkân verilmesi,
- Astların, sorunların üstesinden gelme yeteneklerinin geliştirmesi,
- Bütün çalışanların potansiyellerinin açığa çıkartılmasına yardımcı olunması,
- Personel güçlendirmenin sebep olduğu pozitif etkilerin çalışanın bütün yaşamına yayılmasını sağlama, gibi bazı ortak noktalar içerdikleri sonucuna ulaşımıştır.

Personel güçlendirme kavramının daha net anlaşılabilmesi için personel güçlendirmenin tarihsel gelişimi hakkında da bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Dolayısıyla personel güçlendirme kavramının tarihsel gelişimi hakkında aşağıda yer alan bilgiler önem taşımaktadır.

1.2. Personel Güçlendirme Kavramının Tarihsel Gelişimi

Personel güçlendirme kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde sanayi devriminin öncelerine dayandığı görülmektedir. 18. yüzyılın son dönemlerine ulaşıldığında üretim sürecinin aşamalarını teknik bilgi ve deneyimleri ile etkileyen nitelikli zanaatkârlar karşımıza çıkmaktadır (Güven, 2001). Personel güçlendirme kavramının 1980'li yılların başında kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Ancak personelin üretim esnasında gerekli olan ve yapılması beklenen birtakım değişiklikleri kendi başlarına alacakları kararlarla yapmaları noktasında bazı önerileri bulunan Kurt Lewin'in önderlik araştırmaları da personel güçlendirme kavramı için başlangıç sayılabilecek öğeler içermektedir. Personel güçlendirme kavramının temelini, Douglas McGregor'un 1960'lı yıllarda geliştirdiği X ve Y teorisi ile Likert'in ortaya koyduğu dört yönetim modeli oluşturmaktadır. Likert ve McGregor'a göre, personellerin yönetim ve karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanması ile sorumluluk üstlenen personelin güç kazanacağını belirtmişlerdir. Ortaya çıkan çalışmalarla birlikte, personellerin tercih ve isteklerinin dikkate alınması, temel yeteneklerinin belirlenmesi, yönetim ile personel arasında etkin bir iletişim ağının

tekrar kurulması ile personellerin işlerinde kendilerine daha çok güvenip cesaretlenmesine neden olduğu görülmüştür (Doğan, 2006: 23).

Personel güçlendirmenin gelişimi aşağıdaki tabloda kısaca ifade edilmektedir.

Tablo 1. Personel Güçlendirmenin Gelişimi

1930'lar	Elton Mayo ve Arkadaşlarının Hawthorne Araştırmaları	İşlerin gerçekleştirilmesi için "yakın nezaretin gereksizliği kavramının ortaya çıkışı
1960'lar	İş Zenginleştirme	İş görenler için birbirleri ile alakalı iş kolları oluşturma
1970'lar	Endüstriyel Demokrasi	İş görenlerin katılım haklarını koruma
1980'ler	Kararlara Katılım	İş görenlerin yönetsel kararlara katılımını amaçlama ve bunu sağlama
1980'lerin sonrası	Personel Güçlendirme	Günümüzde kullanılan anlamıyla güçlendirme

Kaynak: Wilkinson, 1998: 41.

Örgütlerde, çalışan kişilerin güçlerinin farkına varması, amaçları gerçekleştirmesinde etkin bir role sahip olan tekniklerden biriside personel güçlendirmedir. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki; çalışanların güçlendirilmesi ve örgüt kültürü içerisinde değişmez bir parça olarak personel güçlendirmenin etkin olabilmesi için birtakım temel unsurlara ihtiyaç duyulmaktadır (Brown ve Harwey, 2001: 240). Bu unsurlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.3. Personel Güçlendirmenin Unsurları

Personel güçlendirme yaygın olarak gücün yeniden dağıtımıyla ilişkilendirilir. Ancak pratikte güçlendirme, genellikle yönetim tarafından tasarlanan, bağıllık yaratmayı ve çalışanların işletmeye katkılarını artırmayı amaçlayan bir çalışan katılımı biçimi olarak görülmektedir. Çalışan katılımının bazı biçimleri, çalışanlara nüfuzlarını artıracak yeni kanallar sunabilirken, çalışan katılımı herhangi bir hukuki yetki veya güç paylaşımını içermez. Çalışan katılımında, çalışanları dâhil etme veya çalışanlara katılım fırsatı verme sorumluluğu işverenlere aittir. Son yıllardaki kullanımı

bağlamında güçlendirmenin de bu yaklaşımı yansıttığı görülebilir (Wilkinson, 1997: 45-46). Dolayısıyla personelin güçlendirilmesi için ihtiyaç duyulan temel unsurlar şu şekilde açıklanabilir.

1.3.1. Bilgi Paylaşımı ve Kararlara Katılım

Personel güçlendirmenin en önemli unsurlarından birisi bilgidir. Personel güçlendirme uygulamalarında başarı sağlanabilmesi için, bilgiye ulaşımın kolay olması, bilginin tüm çalışanlarca paylaşılması ve karar alma sürecinde kullanılması gerekmektedir. Bilgi teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmeler ve işletmede bilgi paylaşımının yaygınlaşması ile insan kaynakları personelinin görevlerini daha iyi yapmalarını, çalışanların birbirlerine güven duymaları, güçlü olmaları, inisiyatif almaları, merkeziyetçi yapının dışına çıkmaları, iş tatmininin artması, yönetim ve denetimin daha etkili yapılmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla tüm bunların sağlanabilmesi için örgütün her kademesinde bilgi akışı gözden geçirilmelidir (Giderler Atalay, 2009: 21).

Kararlara katılım ile birlikte, personelin karar verme sürecinde aktif bir şekilde yer almalarını ifade etmektedir. Katılım ile birlikte personelin motive edilmesi, kararların durumunda iyileşmenin sağlanması, bireysel hedefler ile örgütsel hedefler arasında dengenin sağlanması, etkinliğin artması, personelin işten çıkmalarının önüne geçilmesi, çalışma ortamında çatışma ve sürtüşmelerin önüne geçilmesi sağlanır (Karakaş, 2014: 84).

1.3.2. Sorumluluk

Sorumluluk kavramı, çalışanların işletme amaçlarına uygun davranmalarını, işletmeye ve birbirlerine karşı anlayış göstermelerini ve yüksek kapasite ile çalışmalarını açıklamada kullanılırken, güçlendirme açısından da önem teşkil etmektedir. Güçlendirme ile birlikte çalışanların alınan kararlara katılımlarını sağlayabilmek için onlara sorumluluk verilmelidir (Çuhadar, 2005: 3). Sorumluluk işletmenin değişimi, ayakta kalabilmesi ve işletmenin performansı için fırsat sunmaktadır. Çalışanlar, işletmeye fayda sağlayabilecekleri konularda karar alıp vermeleri için güçlendirilmekte ve ortaya çıkacak sonuçlardan sorumluluk

duyacaklardır. Çalışanların birbirlerine karşı sorumluluk duyması, ortak amaçlara yönelik çalışmalarda bulunması ve ellerinden geleni yapmaları için gerekli çalışma ortamının hazırlanması sağlanmalıdır (Doğan, 2006: 51-52).

Sorumluluk, çalışanların iş davranışları ve süreçlerinin başlatılmasındaki ve devamındaki özerklik algısını ifade etmektedir. Bireyin eylemleri için nedensel sorumluluğu vardır. Sorumluluk, bir çalışanın iş yerinde yapmış olduğu görevler sonucunda stratejik, idari veya faaliyet sonuçlarını ne derecede etkileyebileceğini yansıtır. Başka bir deyişle, çalışanların bir hedefe doğru ilerlemesi; sorumluluk ile birlikte çalışanların yöneticilere karşı olan güvenlerini de arttırmaktadır (Samad, 2007: 256).

Örgütsel yapı içerisinde ödüllendirmenin adil bir şekilde yapılır ise güçlendirilmiş çalışanın performansına ait geribildirim sağlanması; çalışan verimliliği açısından büyük öneme sahiptir (Şahin, 2007: 18).

Personel güçlendirmeyi hızlandıran ve daha kolay uygulanmasını sağlayacak bir diğer unsurda; çalışanların toplum önünde övme ve yüceltmedir. Kişiyi motive etmenin en kolay yolu; onun başkaları tarafından takdir edilmesinin görülüp, tanınmasını sağlamaktır. Övgü bireylerin kendine olan güvenlerini de artıracaktır (Doğan, 2006: 53).

1.3.3. Ödüllendirme ve Övgü

Ödüllendirme; örgütün ihtiyaç duyduğu kişileri işe alınması, örgüt içinde devamlılığının sağlanması ile çalışanların motivasyon ve çabasını artırarak, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak hedef ile taktikleri uygulama ve geliştirme sürecidir (Karatepe, 2015:123).

1.3.4. Takım Çalışması

Takım üyelerinin örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmesi için güçlendirilmeleri gerekmektedir. Bu noktada örgütlerdeki takım çalışmasının geliştirilebilmesi için

personelin güçlendirilmesi önem taşımaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 38). Örgütlerin sektörde rekabet üstünlüğünü elde etmeleri, çalışanların becerilerinden daha etkin yararlanabilecekleri birtakım oluşturmalarına bağlıdır (Erbaş ve Perçin, 2015:456). Takım çalışmalarında uyum önemlidir ve personelin ne yapacağı önceden bellidir. Hedeflere ulaşmak ve başarı sağlama takım üyeleri arasındaki uyum ve iletişimin sağlanmasına bağlı olmaktadır (Akat ve Atılgan, 1992: 34). Takım çalışması ile birlikte, üyeler işletmenin amaçlarına daha sıkı bağlanarak; işletmeye karşı aidiyet duygusu kazanmaktadır (Gondal ve Khan,2008: 145).

1.3.5. Yönetim Desteği

Örgütsel başarıya ulaşmak için personele yol gösteren liderler personel güçlendirmede önemli rol oynarlar. Liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin çalışanlara tam destek vermesi bu noktada önemlidir. Üst yönetimin, personel güçlendirme uygulamasının gerekliliğine inanması ve üst yönetimin hizmetine sunulan işletme kaynaklarının, güçlendirilmiş personelin de hizmetine sunulması gerekmektedir. Bu şekilde hem kaynak israfının önüne geçilecek hem de uzman personel işini yaparken kullanacağı kaynaklara ulaşmış olacaktır (Yıldırım, 2015: 66-67).

1.3.6. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, kişilerin bir işi yapmasında gerekli olan beceri ve bilgiyi vermeyi ve bunların diğer çalışanlara aktarılmasını hedefler. Gelişim ise, çalışanları ilerde yapılması gereken işlere hazırlamayı amaçlamaktadır. Eğitim ve geliştirme, davranışsal ve duygusal sonuçlar ortaya koyan süreçlerdir (Hançer, 2004: 74).

Personel güçlendirmenin önemli unsurlarından biri de, amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran etkin bir eğitim sisteminin çalışanlara sürekli olarak sağlanmasıdır. Kişisel yeteneklerin gelişimi ve takım eğitimi personel güçlendirme açısından gereklidir (Yücel ve Koçak, 2015: 54). Çalışanlara böyle bir eğitimin verilmemesi, ön hazırlık olmadan yetki ve sorumluluk verilmesi; karar alınması gereken bir konuda sığ bir bakış açısıyla karar verilmesine sebep olacaktır (Surdulli, 2012: 236).

Kişisel eğitim kadar, takım içerisinde yer alan çalışanlarında eğitimi önemlidir. Takım, yönetim tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak zorundadır. Takımlar belirlenen sınırlar dâhilinde kararları kendi başına almak zorundadır. Değişime yön vermek için istekli olmalıdırlar. Takım üyeleri; yöneticiler tarafından teşvik edilmeli, iyi nitelikleri öğrenmeli, kendilerine güvenmeli ve diğer takım üyeleriyle etkin bir iletişim kurmaları gerekmektedir (Thamizhmanii ve Hasan, 2010: 206-207).

1.3.7. Açık İletişim Ortamı

İletişim kavramı en geniş kapsamıyla sosyolojik açıdan şöyle tanımlanabilir: İletişim; bilgi, duygu, düşünce, davranış ve tutumların kişiler arasında kanallar aracılığıyla paylaşılmasıdır (Aziz ve Dicle, 2017: 34). Yöneticilerin, işletme amaç ve hedeflerin, plan ve stratejilerin çalışanlar tarafından bilindiğinden emin olmalıdır. Personel güçlendirme, bu süreci katkı sağlayacak bir iletişim ortamı ile sağlanabilmektedir. Üst yöneticiler, sergiledikleri tavır ve davranışlarla, kullandıkları kelimelerle açık bir iletişim ortamı yaratmalıdırlar (Doğan, 2006: 59). İşletmelerin hedefleri doğrultusunda etkin bir iletişim politikasının ve sürecinin uygulanması örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır (Elma ve Devir, 2003: 135).

1.4. Personel Güçlendirme Nedenleri

Küresel rekabetin yoğun bir şekilde gerçekleşmesi ile işletmeler sektörde yer alabilmek ve kazanç elde etmek amacıyla bünyelerinde çeşitli değişikliklere ihtiyaç duymuşlardır. Özellikle de personel güçlendirmenin işletmeye sağlayacağı katkılarından dolayı odak noktası haline gelmiştir.

İşletmelerin personel güçlendirmeye ihtiyaç duymaları bazı nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenlerden başlıcalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 134);

- Rekabet ortamının sürekli değişikliğe uğrattığı çevre koşullarına uyum sağlayabilmek,
- İşletme bünyesinde faaliyet gösteren çalışanlarda eğitimsel değişikliklerin yaşanması ve bu değişikliğe bağlı olarak gelişen ihtiyaç ve beklentilerde oluşan artış,

- İşletmelerin üretim ve hizmet gibi konularda müşterilerine karşı hızlı, kaliteli ve güvenilir cevap verme zorunluluğunda artış olması,
- İşletmelerde işlemlerin bürokrasiye takılarak yavaş ilerlemesi nedeniyle günümüz koşullarının gereksinimlerine yetişilememesi,
- Bilişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler,
- İşletmelerin rekabet ortamlarında yerini belirleyen faktörün bilgi ve insan odağında olması,

gibi sebeplerden dolayı personel güçlendirme çalışmaları bir gereklilik haline gelmiştir.

1.5. Personel Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirme kavramından 1990'lı yılların başında söz edilmeye başlansa da mevcut ve asıl anlamını 2000'li yıllardan günümüze değin kazanmıştır. Dolayısıyla bu kavram bir anda ortaya çıkmamıştır. Ortaya çıkışından günümüze kadar belirli aşamalardan geçmiş ve günümüzdeki asıl anlamını kazanmıştır (Erdağ, 2001: 28).

Birleşik Devletler Genel Sorumluluk Ofisi'nin (United States General Accounting Office, 2001) hazırladığı rapor personel güçlendirme süreci üzerinde durmuştur. Bu rapora göre personellerin güçlendirilmesi sürecinde kullanılacak uygulamalar altı başlık altında toplanmıştır. Bu uygulamalar şunlardır (Çavuş, 2006: 52);

- Üst yönetimin taahhüdünün sağlanması,
- Personel ile yönetici arasındaki ilişkileri iyiye yönelik teşvik etmek,
- Personelleri eğiterek onların bilgi, beceri ve yetenek seviyelerini yükseltmek,
- Organizasyonun amaçlarına ve misyonuna ulaşmasını kolaylaştıracak takımlar meydana getirmek,
- Performans değerlendirmenin planlanmasının yapılması ve bilgilerin paylaşılmasına personelin katılmasını sağlamak,
- Otoritenin ve sorumluluğun alt düzey yöneticilere dağıtılması sağlamak.

Örgütsel düzeyde personel güçlendirme sürecinin uygulanması için aşağıdaki tabloda yer alan maddelere dikkat edilmesi gerekmektedir.

Tablo 2. Personel Güçlendirme Süreci İçin Gerekli Şartlar

Örgüt	Personel	Yönetim
Misyon ve vizyon tanımları açık ve net olmalıdır.	Misyon ve vizyonun anlaşılması ve paylaşılması için eğitimler verilmelidir.	Güçlendirme uygulamalarının nasıl olacağı hakkında eğitim verilmelidir.
Basık bir örgüt yapısı sağlanmalıdır.	Güçlendirme uygulamalarının nasıl olacağı hakkında eğitim verilmelidir.	Yöneticilerin güçlendirme uygulamasındaki yeni rolünün ne olacağı hakkında eğitim verilmelidir.
İş tanımları personel katılımına imkân tanımalıdır.	Yeterliliklerini sağlamak üzere eğitimleri tamamlanmalıdır.	Örgüt yapısında yapılan değişiklikler hakkında bilgi verilmeli, destekleyici sistemlerin kullanımı hakkında bilgi verilmelidir.
Ödül sistemi güçlendirmeyi desteklemelidir.	Organizasyonun ödül sistemi hakkında bilgi verilmelidir.	
Örgüt yapısı eğitim, geliştirmeye ve bilgi paylaşımına imkân vermelidir.	İş tanımları ve sorumlulukları personele öğretilmelidir.	

Kaynak: Yılmaz, 2019: 13

Conger ve Kanungo ise Personel güçlendirme sürecinin beş aşamadan meydana geldiğini ifade etmektedir (1988: 475). Bu beş aşama şu şekildedir:

Birinci aşamada, güçsüzlüğe sebep teşkil eden kültürel ve yapısal etkenler belirlenir ve durum tespiti yapılır. Diğer bir ifade ile güçlendirmenin hangi noktalara yoğunlaşması gerektiği belirlenir. *İkinci aşamada* yoğunlaşacağı noktayı tespit eden yöneticiler, sürecin ikinci aşamasında yönetsel stratejileri belirlerler. Yöneticilerin kendi kişisel yetenek ve becerileri bu aşamada de önem taşımaktadır. *Üçüncü aşamada* uygulanacak süreçle ilgili astlara bilgi verilir, yapısal ve kültürel değişimin ne yönde yapılacağı belirtilir. İlk aşamada belirlenen etkenlerin nasıl yok edileceğinin planı bu aşamada yapılır. Bu aşama içerisinde hayal kurma, sözlü anlatım ve canlandırma yer almaktadır. Sürecin *dördüncü aşaması*, personelin kendi çabaları ile deneyim yaşayarak ortaya çıkan farklılığı görme, diğer bir ifade ile deneyimleme ve tecrübe edinme aşamasıdır. Sürecin son yani *beşinci aşamasında* ise güçlendirme davranışsal boyutta incelenir. Bu aşamada kesin kararlılık ve hedeflere ulaşmak, diğer bir ifade ile başarmak vardır (Conger ve Kanungo, 1988: 475).



Şekil 1. Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması

Kaynak: Conger ve Kanungo, 1988: 475

Personel güçlendirme kavramı her haliyle personellere karar verme yetki ve sorumluluğu ile karar verme gücünü içermektedir. Bu yetki, sorumluluk ve güç, onlara sahip olmayı isteyecek olan personelin fiziksel ve zihinsel özellikleri ile onları kullanmasını etkileyecek çevresel, yapısal ve yönetimsel faktörleri de içerisinde barındırmaktadır. Psikolojik personel güçlendirme sürecinin sonucu olarak davranışın güçlendirilmesi sürecinde, organizasyon yapısı ve çalışma ortamı personel üzerinde ciddi bir etkiye sahiptir. Bunun sebebi personele aktarılan sorumluluğun ve

otoritenin belirlenmesinde organizasyon yapısının ve çalışma ortamının belirleyici olmasıdır (Bakan, 2015: 112-113-114).

1.6. Personel Güçlendirme Boyutları

Personel güçlendirme konusunda literatüre bakıldığında davranışsal (yapısal) ve psikolojik (bilişsel) olmak üzere iki temel boyut bulunmaktadır. Boyutlar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

1.6.1. Davranışsal (Yapısal) Güçlendirme

Davranışsal yaklaşım, üst yönetimin güçlendirme ile ilgili yapması gereken vazife ve yükümlülüklerin neler olduğu ve bu kapsamda güçlendirici lider olarak yöneticilerin ne tür faaliyetlerde bulunması gerektiğini açıklamaya çalışmaktadır. Ayrıca davranışsal yaklaşım; güçlendirmenin önünde duran engel ve sorunların nasıl ortadan kaldırılabileceğinin üstünde durmaktadır (Tetik, 2015: 409). Yapısal güçlendirme yaklaşımının kuramsal temelleri Kanter'in yapısal güçlendirme teorisine dayanmaktadır. Kanter (1993) yılında kaleme aldığı "Men and Women of the Corporation" adlı kitabında güçlendirme kavramını "kişinin amaçlarına ulaşabilmesi için sahip olunan kaynaklardan yararlanma ve kendi kararlarını kendi alabilmesi" şeklinde tanımlamıştır (Laschinger vd., 2010: 5; O'Brien, 2010; 14-15). Buna ek olarak davranışsal güçlendirme, teorik açıdan işletmenin çalışma ortamında personele kaynak, bilgi, destek ve fırsatlardan yararlanma olanağı sağlama becerisi şeklinde tanımlanmaktadır (O'Brien, 2010: 6).

Davranışsal güçlendirme bakış açısına göre; örgütün en üst kademesinde bulunan gücün alt kademelere aktarılması veya paylaşılması söz konusudur. Bu bağlamda sahip olunan güç; resmi yetki veya örgüt kaynakları üzerinde sahip olunan kontrolü temsil etmektedir (Dee, Henkin, Duemer 2003, 258).

Kanter; örgüt içerisinde başarı sağlanmasında temel faktör olarak, örgüt yapısının kişilere işlerinde başarı fırsatı sağlayabilecek şekilde oluşturulmasına bağlamaktadır. Bunun gerçekleşebilmesi ve çalışanların güçlenebilmesi için örgütün iki temel güçlendirme yapısına sahip olması gerekmektedir. Bunlar fırsat yapısı ve güç

yapısıdır. Fırsat yapısı, çalışanlara örgüt içinde kendilerini geliştirme, yetenek ve bilgilerini arttırma olanağı sunan iş koşullarını sunarken, güç yapısı ise bireylerin örgütsel kaynakları faaliyete geçirmelerine imkân sunan bilgi, destek ve kaynaklara ulaşma gibi örgütsel özellikleri ifade etmektedir (Laschinger vd., 2010: 5; O'Brien, 2010; 14-15). Kanter'e göre personel güçlendirme yapılarına erişmek, "biçimsel güç" ve "biçimsel olmayan güç" sistemleri aracılığıyla mümkün olmaktadır. Biçimsel güç, görünürlüğü yüksek, esnekliğe ve karar vermede takdir yetkisi kullanmaya olanak veren işlerde bulunur. Biçimsel olmayan güç ise bireyin örgüt içinde, üstleri, çalışma arkadaşları ve diğer örgüt üyeleriyle kurulan ittifaklardan ve örgüt dışındaki bağlantılardan kaynaklanmaktadır. Kanter'e göre fırsatlar, bilgi, kaynaklar, destek, biçimsel ve biçimsel olmayan güç, "yapısal güçlendirmenin altı unsurunu oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle Sürvegilvd, (2013) yapısal güçlendirmeyi, "bir örgütün, çalışanlarına bilgiye, kaynaklara, desteğe ve fırsatlara ulaşma olanağı sunma yeteneği" olarak tanımlamıştır (Sürvegil vd, 2013: 4-5).

1.6.2. Psikolojik Personel Güçlendirme

Psikolojik personel güçlendirme kavramı, çalışanların sahip olduğu güçlerinin farkına varması, onları algılaması olarak tanımlanabilmektedir. Bu sebeple yapılan uygulamalar, çalışanları kendilerinin güçlü olduklarına inandırma ve ne tür güçlere sahip olduklarını onlara anlatma şeklinde gerçekleştirilmektedir. Psikolojik yaklaşıma göre, personellerin çalışma ortamında onları motive edici unsurlar en basite indirgenmekte ve motivasyon açısından diğer psikolojik unsurlar göz ardı edilmektedir. Bu durumda, psikolojik personel güçlendirmenin tamamen kişinin içsel süreçleri olarak değerlendirmesi, uygulamada birtakım eksikliklere sebep olabilmektedir (Forrester, 2000; 69).

Başka bir açıdan psikolojik güçlendirme, kişilerin yapmış olduğu işlerde kontrolü kendilerinde hissetmeleri için ihtiyaç duydukları psikolojik bir durumu ifade etmektedir. Bu bağlamda odak noktası kişiye destek sağlayan güç paylaşımı ve yönetim uygulamaları değil, psikolojik açıdan çalışanların görevlerini nasıl yerine getirdiğidir. Bu açıdan hareketle psikolojik güçlendirme, kişilerin örgüt ile ilgili rolleri hakkında sahip oldukları kişisel inançlarının güçlendirilmesidir (Altındış ve Özutku, 2011: 165).

Personel güçlendirme, bireyin veya çalışanın motivasyonunu oluşturan anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarını içeren bir yapı olarak tanımlanabilmektedir (Spreitzer, 1995: 1444).

1.6.2.1. Anlam (Meaning): Bir işin yapılış gayesinin çalışan açısından taşıdığı değerdir. Bu haliyle anlam kavramı, bir işin gereklilikleri ile bireyin inançları, değerleri ve davranışları arasındaki ilişki ve uyumu içerir.

1.6.2.2. Yeterlilik (Competence): Yetkinlik veya öz yeterlilik, bir bireyin işini sahip olduğu yeteneklerle en iyi şekilde yapabileceğine onan inancıdır.

1.6.2.3. Özerklik (Self-determination): Yetkinlik bireysel ustalık anlamına gelirken, özerklik kişinin bir işi yerine getirirken o işle ilgili inisiyatif alabilmesi anlamına gelmektedir.

1.6.2.4. Etki (Impact): Çalışanın yapmakta olmuş olduğu işin stratejisi, politikası, uygulama yöntemi veya ortaya çıkacak sonuçlara tesir edebilme derecesidir. Etki ile özerklik arasındaki fark; özerklik de kişi yaptığı iş te inisiyatif olarak iş ile ilgili kontrol duygusunu belirtirken, etki ise ortaya çıkacak örgütsel sonuçlar üzerinde kişinin kontrol duygusunu ifade etmektedir. Bu bağlamda özerklik işte katılımı, etki ise örgütsel katılımı ifade etmektedir (Spreitzer ve diğ., 1997: 681).

Bahsi geçen dört boyut güçlendirmenin bileşenleridir. Dolayısıyla birbirlerinden ayrı düşünülemez. Bu boyutlar kişinin bir görevi yerine getirirken, o görevle ilgili proaktif bir rol sergilemesini sağlamaktadır.

1.7. Personel Güçlendirme Yararları

Personel güçlendirme kavramının işletmelerde nasıl uygulanacağını ve ne derece katkı sağlayacağını önceden bilinmesi işletmelere birçok konuda fayda sağlayacaktır. Personel güçlendirme yalnız başına örgütteki tüm sorunlara çözüm üretecek bir reçete olarak görülmemelidir. Ancak, işletmede oluşabilecek pek çok

problemin çözülmesine önemli ölçüde fayda sağlayacaktır (Teare vd., 2002: 307). Personel güçlendirmenin işletmeye sağlayabileceği faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Yöneticilerin, çalışanlarına daha fazla değer verdiklerini hissettirdikleri bir yönetim anlayışını gören personel, güçlendirme sürecine karşı daha olumlu bir bakış açısı sergileyecektir. Personel güçlendirmenin en önemli faydalarından bir tanesi, personelin örgüte olan güveninin artmasıdır (Randolph, 1995: 19).
- Personel güçlendirme ile işletmeler öğrenen organizasyon olma yolunda ilerleyecektir. Personel güçlendirme ile birlikte üstler yetkilerini astlara devredecek, çalışanlar daha fazla sorumluluk üstlenecek, bu sayede çalışanlar daha fazla öğrenecek ve öğrenen örgüt olma adına ilk adımlar atılmış olacaktır (Doğan, 2003: 196).
- Güçlendirilmiş personelin hem kendisine hem de işletmeye katkı sağlamasının yanında; müşteriye ve müşteri ilişkilerine de önemli faydalar sağlayacaktır. Kararları tek başına almayı öğrenen ve doğrudan müşteri ile ilişki içerisinde olan personel, bulduğu pratik ve hızlı çözümlerle müşteri sadakati ve tatmini sağlayıp maliyetsiz bir işletme reklamı yapmış olacaktır (Çuhadar, 2005: 3).
- Güç paylaşımı ve yöneticinin personeli güçlendirmesi ile ortaya çıkan sinerji örgütsel ve bireysel başarıyı arttırdığı gibi verimlilik ve etkinlik açısından da olumlu sonuçlar doğuracaktır (Akdemir, 1996: 199). Personel güçlendirme anlayışı ile örgütlerin vizyon sahibi olması ve geçerli bir kimlik kazanması daha kolay hale gelecektir (Doğan 2006: 161).
- Personel güçlendirme sayesinde çalışanların kendilerine olan güvenleri artacak ve çalıştığı işyerine olan sadakat bağı güçlenecektir. Ayrıca işine daha sıkı sarılacaktır (Bakan, 2004: 186). Yönetici, sahip olduğu gücü çalışanı ile paylaştığında, mevcut gücünde herhangi bir azalma olmayacak aksine bir artış olacaktır. Bunun nedeni işletmede çalışanların yaptıkları işi en iyi şekilde yerine getirmesi ve başarı kazanması olacaktır. Böylece çalışan örgütsel sonuçlara olumlu katkı sağlayacak ve yönetici de aynı oranda başarı elde etmiş olacaktır (Kanter,1997: 288).

- Güçlendirilmiş bir işletmede iletişim çok yönlüdür (yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, çapraz vb). Klasik Bürokratik yapıları kullanan işletmeler yalnızca ihtiyaç duyulduğunda iletişim kurmayı tercih etmekteydi. Personel güçlendirmenin kullanıldığı bir örgütte ise tüm yönetim kademelerinde personelin birbirleriyle iletişim kurması beklenmektedir. İletişim, çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgiye daha kolay ulaşmasını sağlayacak, sorunların daha hızlı ve sistematik bir biçimde çözülmesine yardımcı olacaktır (Doğan, 2003:112).
- Personel güçlendirme sayesinde örgüt içerisindeki takım ruhu gelişecek, üst ve ast arasındaki iş birliği artacaktır. Çalışma arkadaşlarıyla kişisel ilişkilerin artması, kararlara katılım ve çalışanların kendini önemli hissetmesi ile personel tatmini de artacaktır. İşi ile ilgili kararlar almayı öğrenen çalışanlar kişisel gelişim ve öğrenmeyi de deneyimleyecektir (Karakaş, 2014:90).

1.8. Personel Güçlendirmenin Sakıncaları ve Maliyeti

Personel güçlendirmenin sayılabilen birçok faydası yanında yanlış uygulanması sonucu ortaya çıkan birtakım sakıncaları ve maliyetleri bulunmaktadır. Bu sakıncalardan bazıları şu şekildedir (Yılmaz, 2019: 20-21);

- Çalışanların değişime kapalı olmaları ve yenilikleri benimseme noktasında yaşadıkları sıkıntılardan dolayı çalışanların iş tutumlarında değişiklik görülmemektedir.
- Yönetimin güçlendirme çalışmalarını fırsat olarak değerlendirerek çalışanların iş yükünde artış yapmaları sonucu çalışanın iş yavaşlatma girişimlerinin ortaya çıkması.
- Güçlendirme harcamaları hesaplamalarında yaşanacak problemlerin işletmenin kar getirilerinde azalmaya sebep olması.
- Güçlendirme çalışmaları ile daha yüksek yetkinliklere ulaşan çalışanların ücret beklentilerinin yüksek olması
- Güçlendirme çalışmaları orta düzey yönetici kavramının önemsizleşmesine sebep olması gibi bazı sakıncaları bulunmaktadır.

Personel güçlendirmenin yanlış uygulanması sonucu ortaya çıkan maliyetlerin önemli olanları şu şekildedir (Frogoso, 2000: 5; Doğan, 2006: 167-170);

- *Yönetici ve personelin güç tanımlamasındaki anlaşmazlıklar:* Böyle bir durumda çalışanlar işe olan ilgilerini kaybederler kendi çıkarlarını işletme çıkarları önünde tutarlar.
- *Maliyetli ve zaman alıcı olması:* Personel güçlendirme programı uygulaması zor ve oldukça kapsamlı işler yapmayı gerektiren uzun bir süreçtir personel güçlendirmenin olumlu sonuçlarını görebilmek bir hayli zaman alacaktır. Personel güçlendirmenin sağladığı faydalardan biri işletme ile ilgili her türlü bilgiye anında ulaşma olasılığının sunulmasıdır. Ancak bu bilgilerin sağlanması işletme açısından büyük maliyetleri beraberinde getirecektir.
- *Personel maliyeti:* Uzun dönemde nitelikli personel istihdam etmek işletmede yüksek ücret yükü ve maliyet ortaya çıkaracaktır. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı işgücü piyasasında nitelikli eleman bulmak işletme açısından çok daha maliyetli hale gelecektir.
- *Yöneticilerin sıkı denetimi elden bırakmasını gerektirmesi:* Personel güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için işletme yöneticileri tarafından uygulanan yakın denetim uygulamalarının bırakılmasına ihtiyaç vardır. Personel güçlendirme ile birlikte çalışanlar görev ve sorumluluklarını yerine getirirken karar alıp verebilecektir Artık yöneticiler yeni bir rol üstlenerek; çalışanlarını sürekli denetlemek yerine, onların yapmış oldukları işleri kolaylaştıran ve yönlendiren birer koç olmalıdırlar (Doğan, 2006: 167).
- *Müşteri ilk defa da memnun etmenin ortaya çıkaracağı maliyetler:* Yapılan araştırmalara bakıldığında, müşterilerin işletmeye duydukları güveni arttıran ve hizmet kalitesinden memnun bırakan en önemli nokta; işletmeden olan isteklerinin ilk seferinde yerine getirilmesidir. Müşterilerin işletmeye tekrar gelmesi için onların şikâyette bulunduğu konular etkin bir şekilde ivedilikle çözüme kavuşturulmalıdır.
- *Personelin istemedikleri bir sorumluluğu kendilerine yüklenmesi:* Personel güçlendirme uygulaması ile birlikte, çalışanlar hiç istemedikleri bir sorumluluğun kendilerine zorla yüklendiği inancındadırlar. Çalışanlara göre personel güçlendirme, yöneticilerin risk almaktan kaçındıkları durumlarda

kullandıkları bir stratejidir. Bu yüzden personel güçlendirme uygulamalarını hayata geçirmekte gönülsüz davranmaktadırlar (Doğan, 2006: 170).

1.9. Personel Güçlendirmenin Başarılı Olması

Personel güçlendirmede başarı sağlanması büyük ölçüde üst yönetimin destek ve çabalarıyla doğru orantılı olduğunu düşünen birtakım yazarlar üst yönetimin yapması gereken, görev ve sorumlulukları şöyle belirlemişlerdir (Honold, 1997: 204; Koçel, 2005: 419-420; Yip, 2000: 149);

- Güçlendirmeye katkı sağlayacak bir örgüt kültürü oluşturmak,
- Örgüt içinde paylaşılan ortak bir vizyon yaratmak,
- Tüm çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını zorunlu kılmak,
- Örgüt içerisinde karşılıklı güven ve bağlılık ortamı oluşturmak ve örgüte karşı yabancılaşmayı engellemek,
- Örgütte alınan kararlara katılımı sağlamak ve yetki devrini arttırmak,
- İş zenginleştirmeye önem vermek,
- Çalışanları yapmış oldukları işlerde sergiledikleri davranış ve verdikleri kararlar hakkında onları cesaretlendirerek bir öğrenme ortamı oluşturabilmek,
- Çalışanları sürekli eğitim vermek ve onların gelişimine katkı sağlamak,
- Çalışanlar arasında haberleşmenin sürekli ve çift yönlü akışını sağlayacak
- Örgütsel amaç ve hedefleri açıkça belirlemek ve iş görenleri bu konuda bilgilendirmek,
- Çalışanları motive edici bir ödüllendirme sistemi kurmak,
- Koçluk, mentorluk ve danışmanlığı geliştirmek,
- Örgütte çalışanların uyması gereken kuralları belirleyerek bu kurallar çerçevesinde çalışanları bağımsız hareket etmeyi teşvik etmek.

Personel güçlendirme sürecinin başarılı olması, istenilen ve beklenen faydaları kazanmak için birtakım koşulların oluşturulması gerekmektedir. Başka bir ifade ile güçlendirme sürecinin başarılı olabilmesi organizasyonun ve personelin belirli özellikleri barındırmaları ile mümkün olmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2004: 401):

- Organizasyon yapısının basık olması, yani en alttaki personelle en üstteki arasında ki iletişimin zor olmaması,
- İş tanımlarının ve süreçlerinin personelin katılımına olanak verecek şekilde oluşturulması,
- Misyon ve vizyonun açık bir şekilde tanımlanması ve bunların paylaşılması,
- Güçlendirilmiş olan davranışları teşvik eden ve destekleyen bir ödüllendirme sisteminin var olması,
- Organizasyon sisteminin bilgi paylaşımını sağlayacak şekilde tasarlanması,
- Personelin devamlı bir şekilde kendini geliştirebileceği eğitim ve öğrenme ortamının oluşturulması veya sağlanması,
- Personelin yalnızca çalışmasının ve performansının değil tüm kişiliğinin dikkate alınması,
- Personelin değişime ve gelişime açık olması ile bunları kolaylıkla kabullenmesi,
- Personelin kendine duyduğu güvenin yüksek olması,
- Personelin dinleme ve geribildirim alabilme kabiliyetine sahip olması,
- Personelin eyleme, faaliyete odaklı olması şeklinde sıralanabilir.

Özetle personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için hem yöneticilerin hem de çalışanların bu uygulamaya hazır ve istekli olmaları gerekmektedir. Ayrıca işletme şartları da personel güçlendirme çalışmalarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli alt yapı ve ekipmana sahip olmalıdır.

1.10. Personel Güçlendirmenin İlişkili Olduğu Kavramlar

Personel güçlendirme kavramı incelediği zaman güç kavramı, yetki devri, motivasyon, yönetime katılma ve iş zenginleştirme kavramları ile yakın ilişki içinde olduğu söylenebilmektedir. Personel güçlendirme ile bu kavramlar arasındaki fark; anlam yönünden daha kapsamlı olması ve uygulama açısından diğer kavramlara kıyasla daha zor olmasıdır (Koçel, 2015: 414). Personel güçlendirmenin bu kavramlarla olan ilişkisi aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.10.1. Personel Güçlendirme ve Güç Kavramı

Örgütsel davranış ile yönetim çalışmalarının ilgi gören konularından birisi güç ve personel güçlendirme kavramlarıdır. Bu kavramlar birbirine çok yakın görünse de birbirleri ile çelişirler. Güçlendirme, “güç” kelimesini içerir ve her iki kavram da İngilizcede aynı kökü paylaşır. Bu iki kavram da güç, otorite ve etki anlamına gelir. Ancak, bu terimler bağlamlar, süreçler ve sonuçlar açısından da farklılık gösterir. Güç, başka insanların davranışlarını yönlendiren, onları etkileyen yetenek veya kapasite olarak tanımlanabilir (Demircioğlu, 2016: 1-2). Güç, bir görevin yerine getirilmesi sırasında kişinin sahip olduğu güç kaynaklarını kullanarak (ödüllendirme gücü, karizmatik güç, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve yasal güç) dıştan gelen bir motivasyonla işin yapılmasını sağlamasıdır (Bedük, 2012: 84). Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi güç tek taraflı bir kavram olmayıp, diğer kişileri yönlendirip, harekete geçirmesi olarak ifade edilebilir.

Güç; örgütsel kaynakların kontrol edilmesinde önemli bir unsurdur. Bu süreçte, gücün pozisyonu ve örgütsel otoritenin üzerinde durulması gerekir. Bu bağlamda; örgüt içerisinde kullanılacak kaynakların kontrolünün örgüt içerisinde resmi otoriteyi elinde bulunduran yöneticiler tarafından belirleneceğini belirtmek gerekir. Kaynakların kullanımında sağlanan kontrol ise, gücün bir diğer şeklidir. Bu nedenle, politikalar, örgütsel yapılar, yöntemler, kurallar, prosedür ve uygulamalar siyasi ve örgütsel denetimi sağlamak için verilen mücadelenin bir yansıması olarak görülebilmektedir (Kızanıklı vd, 2016: 492).

1.10.2. Personel Güçlendirme ve Yetki Devri

Yetki, örgütün farklı kademelerinde istenen amaçlara ulaşılabilmesi için gerekli görevlerin yapılmasını sağlama, onları denetleme, düzenleme ve karar verme hakkını ifade etmektedir (Efil, 1999: 249). Yetki devri ise, herhangi bir yöneticinin elinde bulundurduğu karar alıp-verme yetkisinin kendi arzusu ile astına devretmesi ve yine gerekli gördüğü halde tekrar geri alması olarak açıklanabilir. Güçlendirme ile yetki devri, anlayış ve esas açısından birbirinden farklıdır. Güçlendirme, işi yerine getiren çalışanların işletmenin üst kademesindeki yöneticilere kıyasla işi daha iyi bildiği görüşüne dayanmaktadır. Güçlendirme ile ulaşılmaya çalışılan esas nokta, işi yapan

kişilerin uzmanlıklarını, işle ilgili doğacak fırsatları görebilmesini, kararlar alıp vermesini ve işe karşı oluşan tutumunu, yani o iş ile yetkili tek kişi olmasını ifade etmektedir. Yetki devrinde ise, yöneticinin sahip olduğu hakkı, daha iyi sonuçlar elde etmek amacı ile alt kademe çalışana geçici olarak bırakmasıdır (Doğan, 2006: 31). Güçlendirme, kendi bünyesi içerisinde "yetki devri" kavramını da kapsayan ve bu haliyle de yetki devrinden daha geniş bir kavramdır. Bu bağlamda; yetki devri yapan yönetici, işin sonunda hala sorumlu olan kişidir. Güçlendirme kavramındaki fark ise, işi yerine getiren kişinin bu iş alanda uzman olduğu anlayışı egemen olmasıdır. Kısaca, alanında uzman olan kişi yapmakta olduğu işin sahibidir. Doğal olarak karar vermede inisiyatif kullanabilmektedir.

Güçlendirme, çalışanlarla bilginin paylaşılmasını içerir ki; bu sayede çalışanların örgütsel amaçları anlamaları ve buna katkı sağlamalarına yardımcı olurken, sergiledikleri performansa göre ödüllendirilmelerini ve örgütsel sonuçlara etki edecek kararları alabilmeleri için ihtiyaç duydukları otoritenin de onlara verilmesi gerekir (Ford ve Fottler, 1995: 22).

1.10.3. Personel Güçlendirme ve Katılım

Personel güçlendirmenin ilişkili olduğu diğer bir kavram ise çalışanların yönetim tarafından alınan kararlara katılımlarının sağlanmasıdır. Katılım, alınan kararlarda sorumlu tutulacak kişilerden oluşan bir grup yönetim türünü ifade etmektedir. Kararlara katılım ile birlikte bu süreçte çalışanların etkin rol alması beklenir. Katılım sayesinde personelin motive edilmesi, alınan kararlarda kalitenin artması, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların uyumlaştırılması, verimlilik ve etkinliğin artması, kişilerarası çatışma ve sürtüşmelerin önüne geçilmesi amaçlanır. Yönetime katılımın artması ile kişilerin işlerine karşı olan tutumları ve motivasyonları olumlu yönde artacaktır (Çuhadar, 2005: 3).

Çalışanların örgüt içinde alınacak kararlara katılımının sağlanması durumu göreceli bir kavramdır. Bazı örgütlerde; alınan tüm kararlar astlara sorulmadan üst yöneticiler tarafından alınır ve bu kararların astlar tarafından yerine getirilmesi beklenir. Ancak çalışanların alınan kararlara dâhil edildiği örgütlerde insanlar yaptıkları işler ile ilgili varsa sorunları yöneticiye bildirir veya işle ilgili amaçları saptayabilir. Bu sayede;

personel güçlendirme faaliyetlerinde çalışanların örgütteki etkinliği artırılabilecektir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 132-133). Personel güçlendirme faaliyetlerinde başarı oranının yüksek olması; personelin yetkilendirilmesi, alınan kararlara katılımının sağlanması ve işlerinde onlara özerklik tanınması ile sağlanacaktır.

1.10.4. Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, mevcut görevlere yeni tecrübeler, daha fazla sorumluluk ve personeli teşvik edecek özellikler kazandırmak amacı ile bu görevlerin yeniden tasarlanmasıdır (Altun, 2008: 8). Bir başka tanıma göre; iş zenginleştirme, işlerin tasarlanmasıyla ilgili olup, personelin yürüttüğü görevle ilgili üst düzeyde sorumluluk alarak karar verme ile işlerin dikey yönde genişlediği bir yönetim uygulamasıdır (Eren vd., 2014: 93). İş zenginleştirme, işi yapan kişi yapmış olduğu işte daha fazla sorumlu olma, yapmış oldukları yanlışları düzeltme, iş yapma süresini belirleme, çalışma yöntemlerini ve iş yaparken kullanacakları alet ve makineleri belirleme şansının sunulması anlamına gelmektedir. İş zenginleştirme ile işin içeriği değişmekte olup, personele başarı, kendini tanıtırma ve kişisel gelişim sağlama imkânı sunulmaktadır. Bu sayede çalışanların yapmış olduğu işler daha çekici hale gelerek daha fazla anlam kazanacaktır (Şimşek ve Öge, 2004: 97).

İş zenginleştirme uygulamalarının başarılı olabilmesi, çalışanların ve örgütün ihtiyaçlarının tespit edilip, bunlar üzerinde çalışılmasına bağlıdır. İş zenginleştirme yapılmadan önce yöneticilerin aşağıdaki sorulara cevap bulmaları gerekmektedir (Cunningham ve Eberle, 1990: 3);

- İş uygulama planlarını değiştirmeden hangi teknikler kullanılabilir?
- İşçilerin öğrenmek ve kendilerini geliştirebilmeleri için sorumluluk, özerklik, çeşitlilik gibi farklı özellikler içeren işlere ihtiyacı var mıdır?
- İş planlarını sınıflandırmadaki değişikliklerde hangi yöntemler gereklidir?

İş zenginleştirme ve personel güçlendirme kavramları birbirlerine benzese de aralarında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Güçlendirme ile çalışan kendisine sunulan koşulları bireysel olarak algılayırken, iş zenginleştirmede ise odak noktası kişinin kendisi değil işin kendisi ve özellikleridir. Güçlendirme sayesinde personel

kendi işini ve iş şartlarını belirleyerek örgütsel faaliyetleri ve sonuçlarını değiştirebilme gücüne sahip olmaktadır. Oysaki iş zenginleştirmede kişi, belli bir düzeyde iş ile ilgili plan yapma ve karar alma yetkisine sahip olsa bile, bu durum onların işleri ya da çalışma koşulları üzerinde köklü değişiklikler yapmayı kapsamamaktadır. Buna ek olarak, kişinin yaptığı iş örgüt düzeyinde zenginleştirilmemiş olsa bile, personel kendini yetkili ve güçlendirilmiş hissedebilmektedir (Akçakaya, 2010: 154).

1.10.5. Personel Güçlendirme ve Motivasyon

Motivasyon; kişi ya da kişilerin, istenilen amaçlara ulaşabilmeleri için onların harekete geçmelerini sağlayacak çabalar toplamını ifade eder (Akçakaya, 2010: 152). Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse motivasyon insanların, bir göreve veya hedefe yönelik sergileyeceği davranışı başlatan ve bu davranışın yönünü belirleyip, davranışın sürdürülmesini sağlayıp enerji sağlayan bir güçtür (Pinder, 1998: 11). İşletmelerde motivasyon uygulamalarının birincil amacı, örgüt amaçlarıyla çalışanların amaçlarının uyumlaştırılması bu sayede örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetler sürdürülürken hem kendileri hem de işletme adına fayda sağlamalarıdır (Örücü ve Kanbur, 2008: 86).

Motivasyon, güçlendirmeye atıfta bulunan önemli bir faktördür. Herkes bir şey tarafından motive edilir. Buradaki anahtar, insanları neyin motive ettiğini, onların ne istediğini veya neye ihtiyaç duyduklarını öğrenerek, bu konuda onlara destek olup gerekli bağlantıları kurmalarına yardımcı olmaktır. Bunu sağlayabilmek için de örgüt içerisinde değişim için farkındalık yaratma, kalite iyileştirme çalışmaları yapma ve doğrudan bireylerin motivasyonunu anlamaya yönelik faaliyetler geliştirilmelidir (Sasiadek, 2006: 31).

Motivasyon ve personel güçlendirme kavramlarının hareket noktalarına bakıldığında farklılıklar göze çarpmaktadır. Bireylerin davranışını kontrol edip onları hareket etmeye yönlendirmek olan motivasyon kavramının hareket noktası “komuta ve kontrol” iken, yanıt bulmaya çalıştığı soru “çalışanlar için ne yapmalıyız veya onlara ne vermeliyiz ki örgüte katkı sağlayacak şekilde davranınsın?” sorusudur. Hâlbuki güçlendirmenin çıkış noktası bireyin kendini yetiştirip, geliştirmesi, yanıtlamaya

çalıştığı soru ise, kişinin örgüt içinde yaptığı işlerde ve alacağı kararlarda daha başarılı olabilmesi için örgüt yöneticilerinin ne yapması ve nasıl davranması gerektiğini bilmesidir (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002: 113).

1.10.6. Personel Güçlendirme ve Psikolojik İyi Oluş

Psikolojik güçlendirme bireyin kendi yeterliliklerini ve işyerindeki zorluklarla baş etme yeteneğini değerlendirmesiyle ilgili olarak bireysel refah düzeyi şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla psikolojik iyi oluş, psikolojik olarak güçlenmenin psikolojik bir süreci ve yaptığı işe ilişkin bilişsel değerlendirmelerin bir sonucu olarak ifade edilmektedir (Taştan, 2013: 150-151). Buna ek olarak psikolojik güçlendirme kavramı, çalışanların kendi yeterliliklerini anlayabilmeleri ve yeteneklerini geliştirebilmeleri için çalışanları psikolojik bağlamda güçlendirmeye odaklanmaktadır (Wardani ve Amaliah, 2020: 291). Psikolojik güçlendirme çalışanların fiziksel refahını olumlu yönde etkileyerek iş süreçleri ve uygulamalarından duyulan içsel tatmin, çalışanların görevleri tamamlamak için ekstra zaman ayırmaya istekli olmalarını teşvik etmektedir. Çalışanlar yaptıkları işin anlamlı olduğunu hissettikten sonra psikolojik iyi oluş yaşayabileceklerdir. Psikolojik olarak güçlendirilmiş ve psikolojik iyi oluş yaşayan çalışanlar üretkenliklerini korumaya çalışacaktır (Putra vd., 2024: 129-136).

İKİNCİ BÖLÜM PSİKOLOJİK SERMAYE

2.1. Pozitif Psikoloji Kavramı ve Gelişimi

Psikoloji bilimi, davranış bilimlerinin temelini meydana getirmektedir ve “insan davranışının bilimsel olarak incelenmesi” olarak tanımlanmaktadır (Hall, 1960: 1). İkinci Dünya Savaşı'nın ardından konuya ilişkin artan ilgi ve kaynaklar, klinik psikologlarını zihinsel hastalıkların tedavisine odaklanmaları konusunda teşvik etmiştir. Zamanın kimi önde gelen psikologları, zihinsel hastalıkların sebeplerinin belirlenmesindeki değerler üzerinde tartışırken, negatif yönlere odaklanmaları sorun yaratmıştır. Hümanistik psikolojinin önde gelenlerinden biri olan Abraham Maslow uygulamalı psikolojinin gönüllü olarak yetki alanını yarıya indirdiğini ifade ettiğinde bu durumu dile getirmiştir. Maslow, “Motivasyon ve Kişilik” adlı kitabının son bölümünde “Pozitif Psikolojiye Doğru” başlığı altında pozitif psikolojiye dikkat çekmiştir. Maslow’un bu çağrısına anlamlı bir tepki olmasına rağmen, zamanla diğer gündemler, hümanistik psikoloji alanına yönelmiş ve psikolojiyi daha pozitif gündemlere taşımaya çalışmıştır (Keyes ve Haidt, 2003). Pozitif psikolojinin ortaya çıkışında Martin Seligman’ın, kızı Nikki ile yaşadığı bir olay etkili olmuştur. Seligman, çocuk yetiştirmede yalnızca çocukların sorunlarının üstesinden gelmenin yeterli olmadığını, bunun yanında çocukların güçlü yönleri ve en iyi oldukları konuları ortaya çıkarmak ve bu açılardan çocukları geliştirmekle de ilgili olduğunu fark etmiştir. Seligman bu yüzden pozitif psikolojiye yönelmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5-14). Pozitif psikolojinin ortaya çıkışının temelinde geleneksel psikolojinin göz ardı ettiği misyonları ortaya çıkarma ihtiyacı yatmaktadır. Başka bir ifade ile geleneksel psikoloji var olan patolojinin ortadan kalkmasıyla bütün sorunlarında ortadan kalkacağını varsaymaktadır. Pozitif psikolojinin alanı ise ortaya çıkartılması ve geliştirilmesi gerekli olan pozitif davranış özellikleridir (Kara, 2014: 6).

Pozitif psikoloji kavramının dayanağı pozitif duygular teorisidir. Bireylerin kişisel özellikleri ve örgüt haricindeki yaşadığı duygu temelli olaylar da bireyin örgütsel hayatındaki davranışlarını ve tutumlarını etkilemektedir. Dolayısıyla birey açısından örgütün nasıl anlaşılacağı veya örgütü nasıl anlamlandırılacağı, yani örgütün birey tarafından adaletli-adaletsiz olarak algılanması konusunda veya iş hayatından alacağı tatminde geçmişte başına gelen duygusal olaylar veya o gün yaşadığı duygusal olaylar etkili olmaktadır (Özdevecioğlu, 2004: 184). Pozitif psikoloji, bireylerin negatif ve sorunlu yanlarından daha çok bireylerin pozitif ve güçlü taraflarına odaklanmaktadır (Hefferon ve Bonivel, 2014:1). Bu noktada Seligmanda, psikoloji biliminin yalnızca kişilerin olumsuz taraflarının iyileştirilmesi açısından değil, aynı zamanda kişilerin mutluluklarının artırılması ve kendilerini geliştirmelerinde gerekli desteği sağlamanın önemli olduğunu vurgulamıştır (Polatçı, 2011: 5-6). Bu doğrultuda, bireylerin olumlu taraflarının ve bireyi olumlu yapan faktörlerin tanımlanması ile aslında pozitif psikoloji örgütlere fayda sağlamaktadır (Brandt, Gomes ve Boyanova, 2011:269).

Pozitif psikoloji, bireylerin gelişmekte olan veya optimum işleyişine katkı sağlayan çalışma koşulları ve süreçler bütünüdür. Pozitif psikoloji, bireylerin sorunlarının, işlevini yitirmiş aile yapılarının, bencilliklerinin ve etkisiz örgütsel yapıların bilinmesini sağlamaktadır. Başka bir ifade ile pozitif psikoloji üzerine çalışan kişiler, bireylerin nasıl mutlu olduklarını ve özgeci davranışlarda bulduklarını; yine sağlıklı bir işleyişe sahip aileler ve örgütler meydana getirebileceklerini anlama çabasıdadırlar (Gable ve Haidt, 2005:104-105). Seligman'ın bu yaklaşımıyla birlikte özellikle mesleki sağlık psikolojisinde, kişilerin hayatına dair birçok alan üzerinde etkisi olan ve kişilerin başarıları ile doğrudan ilişkisi bulunan “mutluluk” kavramı üzerinde yoğunlaşmaya başlanmıştır. Yaklaşımında özellikle aşağıda yer alan soruların cevabı aranmıştır;

- “Karşılaşılan zor durumlarda sağlıklı ruh hali nasıl korunabilir?”
- “Neden bazı durumlarda insanların bir kısmı çaresizlik hissederken diğerleri bu durumlardan fazla etkilenmezler?”
- “Karşılaşılan sorunlarla daha iyi mücadele edebilmek için kendimizi nasıl geliştirebiliriz?”

Bahsi geçen sorular Seligman'a göre pozitif düşünceyi öğrenmekle cevap bulacaktır (Erdem, 2014: 98-99).

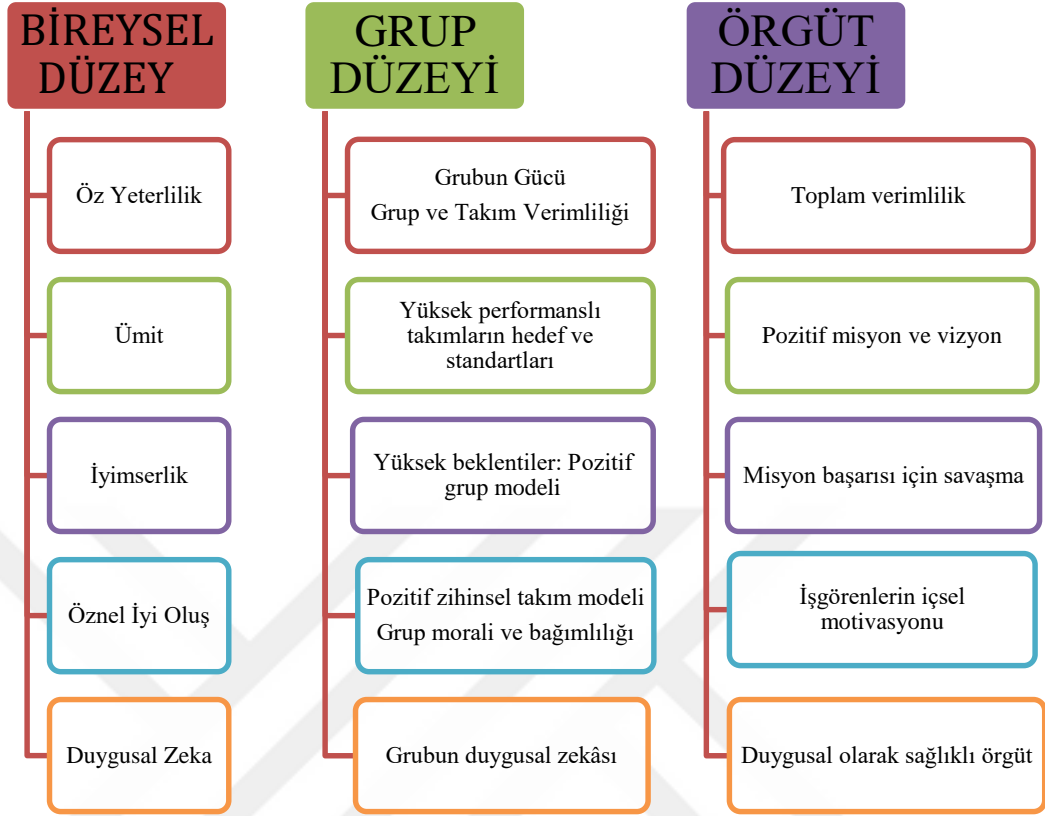
2.2. Pozitif Psikolojinin Örgütsel Boyutu: Pozitif Örgütsel Davranış

Örgütsel davranış alanında geçmişte pozitif özellikler yerine negatif özelliklerin aranması; sadece sorunlara odaklanılmasına sebep olmuş, bu durum sorunların çözümü ile değil artışı ile sonuçlanmıştır (Luthans, 2002: 697). Çok hızlı değişen rekabet koşullarında örgütlerin ayakta kalmasını ve büyümesini sağlayabilecek önemli bir konu, çalışanların güçlü yanları ve neyi iyi yapabildikleridir. Bu yüzden pozitif psikoloji akımının örgütsel davranış alanındaki uygulaması olan pozitif örgütsel davranış alanı ortaya çıkmıştır (Çınar, 2011: 4).

Pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojinin örgütler üzerinde ki yansıması olarak ortaya çıkmıştır ve örgütte çalışan kişilerin ölçülebilir pozitif psikolojik güçleri ile bu güçlerin sinerjik yansıması olan psikolojik sermaye kavramı üzerinde durmaktadır. Bireyin pozitif psikolojik gelişimsel hali olan psikolojik sermaye ve bu sermayenin bileşenleri olarak ortaya çıkan “umut”, “iyimserlik”, “dayanıklılık” ve “özgüven”, sinerjik bir etki meydana getirerek üst yapı oluşturmaktadır. Bu hali ile de örgütsel çıktıları tek tek ve ayrı ayrı olduklarından daha olumlu şekilde etkilemektedirler (Topaloğlu, 2013: 476).

Pozitif psikoloji, onun uzantısı ve uygulamadaki yansıması olan pozitif örgütsel davranış, örgütsel yaşama pozitif bir bakış açısının oluşturacağı olumlu etkiye vurgu yapan bir girişimdir (Keser, 2013: 64). Pozitif örgütsel davranış kavramı, daha net ortaya konulabilmesi ve daha açık bir şekilde anlaşılması amacıyla “bireysel düzey”, “grup düzeyi” ve “örgüt düzeyi” olmak üzere üç farklı düzeyde incelenmiştir. Bu düzeyler aşağıda tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3. Pozitif Örgütsel Davranışın Düzeyleri



Kaynak: Yammarino; Dionne; Schriesheim vd., 2008: 699. (Akt. Polatçı, 201: 30).

Tablodaki birinci sütun, pozitif örgütsel davranışın bireysel düzeyini göstermektedir. Bireysel düzeyde, pozitif örgütsel davranış incelendiğinde ortaya “öz yeterlilik”, “ümit”, “iyimserlik”, “öznel iyi oluş” ve “duygusal zekâ” boyutları ortaya çıkmaktadır. İkinci sütunda, pozitif örgütsel davranışın grup düzeyine yansımaları görülmektedir. Grup düzeyinde “çalışanların bir takım olması” ve “takımın ya da grubun hem psikolojik hem de verimliliklerine” bakılmaktadır. Üçüncü sütunda ise pozitif örgütsel davranışın örgüt düzeyi ele alınmaktadır. Örgüt düzeyinde bir işletme olarak genel sonuçlar önem taşımaktadır. Bir işletmenin sahip olduğu “vizyon”, “misyon”, “verimlilik”, “motivasyon” ve “duygusal açıdan örgüt” ele alınmakta ve yorumlanmaktadır.

Pozitif örgütsel davranış kavramı incelendiğinde belirli kriterlere sahip olduğu görülmektedir. Bu kriterler şu şekilde sıralanmaktadır (Kaya ve Zerenler, 2014: 11);

- “Pozitif örgütsel davranış bir teorik alt yapıya ve sürekli araştırmaya dayalı olmalıdır”.

- “Pozitif örgütsel davranış geçerli ölçüm esaslarına sahip olmalıdır”.
- “Pozitif örgütsel davranış, örgütsel davranış alanına özgü olmalıdır”.
- “Pozitif örgütsel davranış, sürekli gelişime açık olmalıdır”.

2.3. Sermaye Türleri

Literatür incelendiği zaman psikolojik sermayenin, örgütlere rekabet avantajı sağlama imkânı veren diğer sermaye türlerine (“sosyal sermaye”, “beşerî sermaye” ve “ekonomik sermaye”) ek olarak ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.



Şekil 2. Rekabet Avantajı Getiren Sermaye Türleri

Kaynak: (Luthans ve diğ., 2004: 46)

2.3.1. Geleneksel Ekonomik Sermaye

İşletmenin üretim sürecinde kullanılacak olan ve daha önce üretilmiş fiziksel tesisler, teknolojiler, aletler, bilgiler, yollar, bürolar, makineler, hammadde gibi somut veya soyut insan yapımı girdilere “sermaye” adı verilmektedir. Ayrıca sözü geçen sermaye kavramı tipik şekilde finans ve maddi kaynakları içermektedir (Mirze, 2013: 358). Örgütün performansını etkileyen en önemli etken olan geleneksel ekonomik sermaye dikkate değer bir sermaye türüdür (Kaya ve Zerenler, 2014: 15).

Geleneksel Ekonomik Sermaye, mali ve maddi varlıklar üzerine odaklanan bir sermaye türüdür ve bu nedenle sermaye denildiğinde zihinlerde oluşan şey üretim safhasında faydalanılan makine, teçhizat, para ve diğer maddi değerlerdir (Luthans vd., 2004: 45-46).

2.3.2. Beşerî Sermaye

Beşerî sermaye, çalışanların bilgisi, kapasitesi, yetenekleri ve uzmanlıklarını göstermekte olup, bilginin, yeteneklerin ve organizasyondaki iş görenlerin tecrübelerinin kıymetini ortaya koymaktadır (Edvinsson vd., 1997: 21). Beşerî sermayenin özellik ve aktivitelerini etkin kılan boyutları; “iletişim”, kişiye dair “durumsal yetenekler”, “sayısal zekâ”, “azim ve kararlılık”, “kendini disipline etme” ve “öğrenmeyi kavrama”, “hayati kararlar ve ahlak değerler bağlamında yargılama kapasitesi” ve “diğer insanlarla kurulan ilişkilerdeki yetenekler” olarak karşımıza çıkmaktadır (Çolak, 2010: 113).

Bir işletmenin beşerî sermayesi genel itibariyle; müşteri problemlerinin ortadan kaldırılması amacıyla gerekli iş görenler, anlaşmalı taraflar, tedarikçiler ve diğer paydaşların becerileri olarak ifade edilmektedir. Diğer bir şekliyle beşerî sermaye, örgütün kendine has karakterini oluşturan ortak zekâ, beceriler ve uzmanlığı barındıran insan ögesi olarak tanımlanmaktadır (Kucharchikova, 2011). Tanıma göre, özellikle örgüte katma değer sağlayan yetenekli işçilerin öne çıktığı ve belirleyici olduğu görülmektedir. Fakat bir örgütün paydaşlarının da beşerî sermaye dâhilinde değerlendirildiği dikkatlerden kaçmamalıdır. Bu sebeple beşerî sermayeyi daha nitelikli hale getirmek isteyen işletmelerin, bütün paydaşlarının işlevselliğine de önem vermesi elzemdir (Bankacı, 2016: 66).

Bir işletmenin çalışanları zamanlarını ve yeteneklerini yenilikçi faaliyetlere yönlendirdiğinde beşerî sermaye yaratılmış ve kullanılmış olur. Beşerî sermaye işletmelerin tasarrufundaki bir emtia değildir. Dolayısıyla kıymet gösterilmediğinde, doğru şekilde yönlendirilmediğinde, daha iyi olanakların sağlanabileceği yere yönelir (Stewart, 1997: 95-111). Buradan hareketle örgütlerin, beşerî sermayenin bir anda kaybedilebileceğini hesap ederek, insan sermayesinde bulunan örtülü bilginin açık

bilgiye dönüştürülmesini desteklemesi ve bilgiyi insan sermayesinin tekeline kurtararak işletmenin yapısal sermayesinin bir ögesi haline getirmesi gerekir. Böylelikle beşerî sermaye işletmeden ayrılsa bile bilgi işletmede kalacaktır (Pfau, 2001: 17). Beşerî sermayenin, ortak strateji ve işletme etkililiği ile birlikte yürütülmesi durumu Harter vd. (2002) tarafından detaylı olarak araştırılmış ve performans çıktısı üzerinde kayda değer bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur (Harter vd., 2002: 14).

2.3.3. Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye kavramı, diğer kişilerle kurulan zayıf ya da güçlü ilişkilerin ortaya çıkardığı yararlarıdır ve kişilerin sosyal ilişkilerinin kalitesi ile bu ilişkilerin yapısını ortaya koymaktadır. Diğer bir ifade ile ekonomik sermaye, bireylerin banka hesaplarında veya cüzdanlarında; beşerî sermaye zihinlerinde iken sosyal sermaye bireylerin sosyal iletişim ve etkileşimlerinin durumuna özgü olmaktadır (Seçer, 2009: 105-109).

Genel ifadeyle sosyal sermaye, sosyal ilişkiler vasıtasıyla kendini gösteren kişisel bir kaynak olarak nitelendirilmektedir. Ancak sosyal sermaye kişisel bir kaynak olmasının yanı sıra, aynı zamanda bireyden bağımsız bir kaynaktır. Bunun anlamı, beşerî ve ekonomik sermaye bütünüyle bunlara sahip olan bireye ait olduğu halde, sosyal sermaye bunlardan farklı olarak kişinin kendi uhdesinde olan bir sermaye türü değildir ve sosyal birlikteliğin tabii bir sonucu olarak belirir. Sosyal sermayenin bileşenleri olarak “*normlar ve etkin yaptırımları*” da yine bireylerin faydalanabilecekleri kaynaklar arasında sayan Coleman (1990), sosyal yapı içinde oluşmuş ve oturmuş birtakım normların ve bu normlarla doğru orantılı olarak ortaya çıkan yaptırımların, bir takım müspet faaliyetleri kolaylaştırırken, menfi neticelere sebep olacak faaliyetleri kısıtlayacağını belirtmiştir. Normlar ve yaptırımlar “şahsi menfaatlere odaklı faaliyetlerin onaylanmaması, ortak çıkarlara odaklı faaliyetlerin ödüllendirilmesi şeklinde” desteklenebilir (Coleman, 1990: 302-311).

Lin’e göre sosyal sermaye ağ-düzenekleri vasıtasıyla bireye sağlanan bir kaynaktır. Buna ek olarak sosyal sermaye kavramının kişisel ilişkiler ve ağ-düzeneklerine yoğunlaşacak biçimde daraltılması gerekir. Sosyal sermayeyi “*piyasada getiri elde*

etme beklentisi ile sosyal ilişkilere yapılan yatırım” şeklinde tanımlayan Lin (2001), sosyal sermayeyi bireylerin faaliyetleri için ulaşıp kullandığı, sosyal ağlar içinde yer alan kaynaklar olarak ifade etmiştir. Lin’e göre sosyal sermaye kişilerde değil *“sosyal ilişkiler içinde saklıdır”*; fakat bu kaynaklara ulaşmak ve kullanmak *“aktörlere/bireylere”* aittir (Lin, 2001: 19-25). Sosyal sermayenin kontrol edilmesi örgütler için büyük bir öneme sahiptir, ancak yöneticileri ve işverenleri de bu konuda oldukça önemli mesuliyetler beklemektedir. Açık iletişim, çapraz-işlevsel iş ekipleri ve iş yaşam denge programları, başarılı sosyal sermaye ölçütleri ve tekniklerini oluşturmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 147).

2.4. Psikolojik Sermayenin Tanımı

Psikolojik sermaye kavramı, “öğrenilmiş çaresizlik” kavramını oraya atan kişi olan Martin Seligman öncülüğünde ortaya çıkan pozitif psikoloji hareketiyle ilişkilendirilmektedir. Psikolojik sermaye yeni, fakat teorik olarak sağlam dayanakları olan, araştırma potansiyeli yüksek bir kavramdır (Toor ve Ofori, 2010:342). Psikolojik sermaye, kim olduğumuz ötesinde, en iyi olma ve ileride ne olacağımıza dair bir kavramdır (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010: 42).

İlk olarak 1997 yılında Goldsmith tarafından literatüre kazandırılan “Psikolojik sermaye” kavramı; kişilerin kendileri ile ilgili fikirleri, işe karşı olan yaklaşımları, etik uyumlulukları ile hayata karşı olan genel yaklaşımlarını içeren, psikolojide kişisel üretkenliği ifade eden kişilik özellikleri olarak tanımlanmaktadır (Bankacı, 2016: 67). Bunun yanı sıra psikolojik sermaye kavramının, ilk olarak örgütsel davranış ile ilişkilendiğini gözlemleyebiliriz. Buna bir örnek olarak bir teorik bildiri metninde, örgütsel davranışla ilişkili yeni kavramlar tanıtılırken, psikolojik sermayenin “psikolojik kapital” olarak tanıtıldığı görülmektedir (Özkalp, 2009: 495).

Bir örgütün başarısını, borç ödeyebilme gücünü veya örgütün değerini ölçebilecek pek çok metot bulunmaktadır. Bu metotlardan birisi de sermaye biçimlerini ölçmektir. Örgütler; varlıklarından yola çıkarak finansal sermayelerini veya sahip oldukları değerlerden yola çıkarak fiziki sermayelerini ölçebilmektedirler. Bunun yanı sıra insan kaynakları yöneticileri ise çalışanlarından yola çıkarak beşerî sermayelerini veya sosyal sermayelerini ölçmektedirler (Hitt vd., 2001: 20).

Örgütsel sahada ise, insan kaynaklarının geliştirilmesine ve yönetilmesine yönelik yeni bir yaklaşıma dikkat çekilmektedir. Bu istikamette “psikolojik sermaye; kişisel düzeyde bireysel gelişim ve performansı destekleyen, örgütsel düzeyde ise beşerî sermaye ve sosyal sermayenin bir ögesi olarak performans artışı ile verimlilik artışı, yatırım getirisi ve rekabet üstünlüğü sağlayan, her tür örgütsel yapılanma bakımından elde edilmesi ve yönetilmesi gereken bir güç” olarak tanımlanmaktadır (Çetin ve Basım, 2012: 122).

İş yaşantısında, performans düzeyinin ve üretimin artırabilmesi için çalışanların mutlu ve huzurlu olmasının gerekli olduğu kesin olarak kabul edilmiştir. İşletmeler belirli hedeflere ulaşmak için yeni ve farklı kavram seçeneklerine yönelmektedir. Bu farklı seçenekler arasında pozitif psikoloji sermaye kavramı da yer almaktadır (Güler ve Saripek, 2014: 2).

Goldsmith, Veum ve Darity ise bireylerin performansını etkileyen pozitif psikolojik durumlardan bahsederek, bu durumların beşerî sermayenin önemli bir kısmı olduğunu ifade etmişlerdir. Konu ile ilgili olarak pek çok bilim adamı yapmış olduğu araştırmada psikolojik sermaye ve özsaygı kavramlarını birbirine eş yaklaşımlar olarak tanımlanmaktadır (Goldsmith, vd. 1997: 816).

Kişilerin olumlu yanları ve becerilerinin ortaklaşa bir ifadesi olan pozitif psikolojik sermaye, bireylerin kim olduğundan da öte, en iyi olma ve ileride ne olacağıyla ilgili bir kavram olup (Özkalp ve Seçgin, 2013: 403), personeller tarafından da etkin olarak kullanıldığında, örgütsel çıktılar üzerinde olumlu ve makul sayılabilecek kazanımlar sağlanabilmektedir (Topaloğlu, 2013: 476).

Bununla birlikte psikolojik sermaye anlayışına ulaşmak için bazı kriterlerin karşılanması gerekmektedir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Luthans, 2002a:58; Luthans ve Youssef, 2004: 146);

- “Teori ve araştırmayla temellendirilmesi gereklidir”.
- “Doğru ölçümler yapılması gereklidir”.
- “Örgütsel davranış alanında nispeten benzersiz olması gerekmektedir”.

- “Durumsallık temelli olması gereklidir”.
- “Sürdürülebilir performans üzerinde olumlu etkisi olması gereklidir”.

Psikolojik sermaye, işletmelerin uluslararası ölçekte rekabet yeteneklerini geliştirmeleri, sürdürülebilmelerini ve ilerlemelerini sağlayabilmek için insan kaynaklarının önemli bir rol üstlendiğine vurgu yapmaktadır. Diğer taraftan, çalışanların daha verimli olmasını sağlayan psikolojik sermayenin, bireylerin kim olduğuna ve gelecekte nerede olabileceğine yönelik algılayışları da işletme açısından önemlidir (Luthans ve Jensen, 2002: 305). Her işletmenin, kendi yönetim yaklaşımlarını ve psikolojik sermaye gelişimlerini, benzersiz ve işletmeye özgü hale getirebilmesi, kendi durum ve gerçeklerine uyarlayabilmesi oldukça önem arz etmektedir. Özellikle pozitif psikolojik sermaye yönetiminin, çalışanların güçlü yönlerini, psikolojik kapasitelerini ve yeteneklerini, verimli, etik ve sürdürülebilir sonuçlara erişmeye ve rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik etkili bir şekilde yönlendirebileceği vurgulanmaktadır. Bunun yanında pozitif psikolojik sermaye, ekip çalışması gerektiren durumlarda etkili ve uyum içinde çalışabilmesi için de elzem görülmektedir (Singhal ve Rastogi, 2018: 468).

Luthans ve arkadaşlarının (2015) psikolojik sermaye kavramının boyutlarına dair ifade şekli şu şekildedir; psikolojik sermaye; (1) güç olan işleri başarmak için gayret göstermesi ve bu durumun üstesinden gelebilmek için kendisine duyduğu güven (“öz yeterlilik”), (2) şimdi ve gelecekte başarıyı elde edebilmek için olumlu tutumlar (“iyimserlik”), (3) hedefe ulaşabilmek için kararlı bir tutum gösterip ve bu hedefler istikametinde yeni bir yol çizip hedefi gerçekleştirebilme (“umut”), (4) sorunlar, güçlükler baş gösterdiğinde, başarıyı elde edebilmek için gösterilen kararlı ve güçlü duruş (“dayanıklılık”), vasıflarına ayrılan boyutlar bireylerin pozitif psikolojisinin gelişimini ifade etmektedir (Luthans, Morgan ve Avolio, 2015: 2).

2.5. Psikolojik Sermayenin Gelişimi

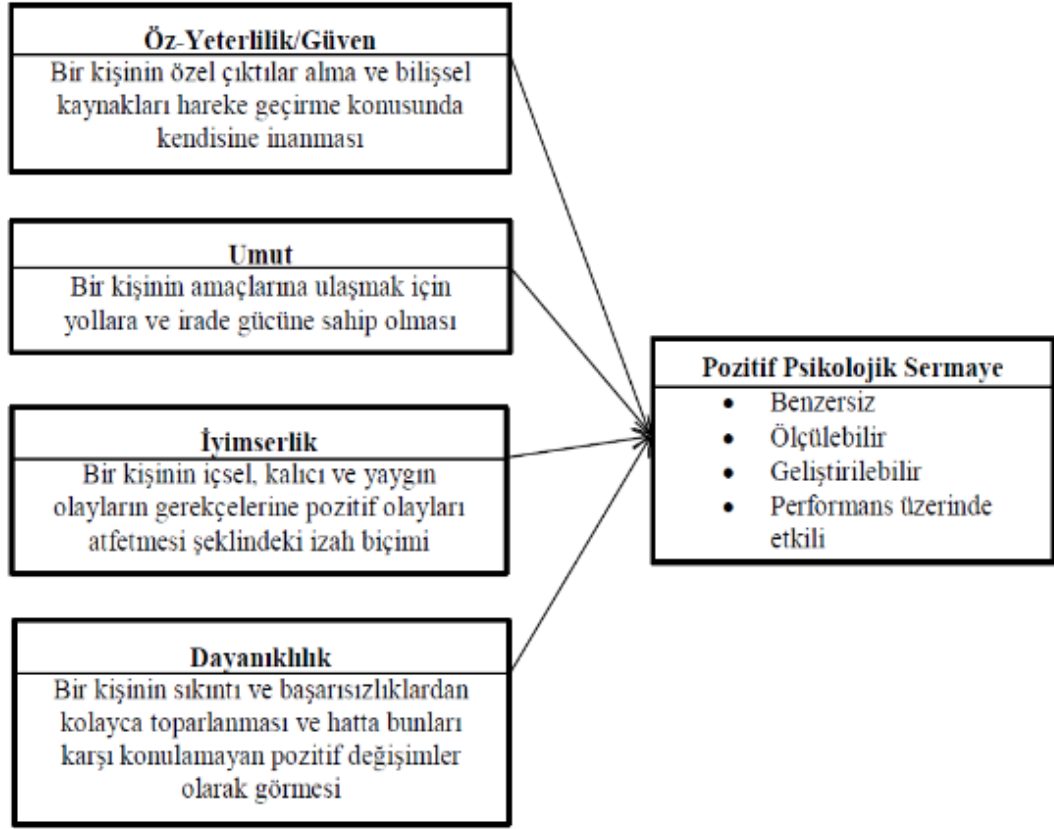
Pozitif örgütsel davranış esasına dayalı, örgütsel manada yapılan araştırmaların neticesinde ortaya çıkan yapıya “psikolojik sermaye” adı verilmektedir. Diğer şekilde ifade edecek olursak psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranışın tabii bir

sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle psikolojik sermaye, bireylerin sorunlu ya da yanlış yönleriyle ilgilenmek yerine, insanlar için neyin iyi veya neyin doğru olduğu ile ilgilenmektedir. Bu manada psikolojik sermaye, örgütsel yapı içerisinde pozitif örgütsel davranışı esas almaktadır. Psikolojik sermaye kavramı günümüzde, örgüt yapısı içerisinde kullanılan en yeni sermaye türü olarak nitelendirilmektedir (Yıldırım, 2014: 72).

Günümüzde örgütsel yapılar için gerekli olan dinamik yetenekleri sağlayacak çalışanların, beşerî sermaye veya sosyal sermayeye ilave olarak psikolojik sermayeye de ihtiyaçları bulunmaktadır. Psikolojik sermayenin bu organizasyona dahil olma nedeni, hem mevcut diğer sermayelere destek olmak, hem de bir bütün olarak tüm sermaye kaynaklarının optimize edilmesine katkıda bulunmaktadır (Luthans vd., 2004: 47). Luthans ve arkadaşları (2004), sermaye türlerini inceleyip, benzer yönlerini ve farklılaştıkları noktaları analiz etmişlerdir. Çalışma esnasında pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranışın işletme çalışanları üzerindeki pozitif etkisine odaklanmışlar ve bunu neticesi olarak tanımlanmamış farklı bir sermaye türünün olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bununla birlikte bu sermaye türünün yönetilebilir, geliştirilebilir ve ölçülebilir olabileceğini ifade etmişlerdir ve böylece “psikolojik sermaye” kavramı ortaya atılmıştır. Buna göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek için, sahip olunan sermayelerin genişletilmesi ve ayrıca psikolojik sermayenin de mevcut sisteme entegre edilmesi gerekmektedir (Luthans vd., 2004: 45).

2.6. Psikolojik Sermayenin Boyutları

Performansa ve esnekliğe katacağı yönleri ve gelişime açık olumlu bakış açısı noktalarında psikolojik sermayenin belirlenmesinde öne çıkan dört boyut vardır. Bunlar; umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz yeterlidir (Luthans ve Youssef, 2004: 152).



Şekil 3. Psikolojik Sermayenin Boyutları

Kaynak: (Luthans, F. ve Youssef, C. M. 2004:152)

Pozitif psikolojik sermayenin performansa ve davranışa etkisi dört adet bileşenden meydana gelen pozitif örgütsel davranıştan daha çoktur. Örnek vermek gerekirse; umut sahibi bireyler daha iyimser, olumlu, daha dayanıklıdır. Ayrıca başarıyı elde edebilmek için kendi yöntemlerini belirleyerek yollarını çizerler. Başka bir ifade ile pozitif psikolojik sermayenin bütün bileşenleri birbirleri ile etkileşim içerisindedir. Her bir bileşen pozitif psikolojik sermayeye yeni bir özellik eklemektedir ve birbirinden farklı bileşenler ile bu bileşenlerin özellikleri birleştiğinde pozitif psikolojik sermayeye yeni bir görüş olarak katkı sunmaktadır. (Aliyev ve Karakus, 2014: 71).

Umut, iyimserlik ve öz yeterlilik kavramları özdeş olmamakla birlikte birbirleri ile ilişkili olan kavramlardır. Bahsi geçen kavramların temelinde beklentiler vardır. Bu kavramlar;

- Bireyin ulaşmak istedikleri sonuçlar ve bireylerin hedefleri ile ilgilidir,

- Gelecekle ilgilidir,
- Davranışların belirlenmesi noktasında etkilidirler,
- Kavramsal anlamda bilişsel bir küme olmaları yönleri ile birbirileri ile ilişkilidirler (Magaletta ve Oliver, 1999: 541).

Psikolojik sermayeyi oluşturan bu kavramlar aşağıda açıklanmaktadır:

2.6.1. Özyeterlilik

Üzerinde en fazla araştırma yapılan boyut ve psikolojik sermayenin bileşenlerinden bir tanesi olan öz yeterlilik, pozitif örgütsel davranış ile ilgili yapılan çalışmalarda “güven” veya “özgüven” olarak da bilinmekte olup temelini Albert Bandura’nın (1977) sosyal öğrenme teorisi oluşturmaktadır (Bandura, 2001:4). Öz-yeterlilik, çoğunlukla kişinin, “olağan durumların üstesinden gelebilmek için gereken eylemler silsilesini nasıl iyi bir şekilde ortaya koyabileceğine” olan inancı veya algısı olarak tanımlanır (Bandura, 1982: 122).



Şekil 4. Bandura'nın Sosyal Bilişsel Teorisi

Kaynak: (Luthans, 2010: 201)

Sosyal öğrenme teorisi: örgütsel davranış; çevre, çalışanlar ve davranışın karşılıklı olarak aralarındaki nedensellikte ortaya konulmakta ve açıklanmaktadır. Bahsi geçen nedensellik ilişkisi aracılığıyla çalışanlar hem üretim yapmakta, yani ürün ortaya koyabilmekte hem de kişiliklerini meydana getirmektedir. Şekil 4'de Bandura'nın önermiş olduğu bu teori yer almaktadır. Örnek vermek gerekirse çalışanların sağlık durumları ilişkilerini etkilemekte, ilişkileri ise işlerini etkilemektedir (bahsi edildiği şekilde diğer oklar arasında da karşılıklı bir ilişki mevcuttur). Bu şekilde bireyler,

yani çalışanlar kişiliklerini oluştururken ihtiyaç duyabilecekleri güveni de kazanırlar (Stajkovic ve Luthans, 1998a: 64).

Bandura öz yeterlilik kavramını açıklarken geniş ölçüde beklenti kavramına dayanmaktadır. Buna göre kişinin spesifik bir davranışı başarabileceğine ilişkin yeteneğine olan inancını temsil eden “öz yeterlilik beklentileri” ve arzu edilen sonuçları ortaya çıkaracak olan spesifik davranışa olan inancını temsil eden “sonuç beklentileri” birbirinden farklıdır. Bandura'ya göre, öz yeterlilik yahut öz yeterlilik beklentileri; davranışları, sonuç beklentilerinden daha güçlü bir biçimde öngörmektedir. Bir başka deyişle Bandura'nın karakterize ettiği öz yeterlilik davranışın en güçlü öngörümleyicisi, tahmin edicisidir (Magaletta ve Oliver, 1999: 540).

Öz yeterliliğin üç boyutundan söz edilmektedir. Bu boyutlardan birincisi çekim, ikincisi güç, üçüncü ve sonuncusu ise genelliktir. Çekim boyutu, ilgili görevin bireye göre algılanan zorluk düzeyini ve karmaşıklığını ifade etmektedir. Gücün, bireyin görevi başarılı olarak gerçekleştireceğinden ne ölçüde emin olduğu ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Genellik boyutu ise, göreve dair ortaya konulacak başarı veya başarısızlığın, farklı koşullarda ne ölçüde geçerli olacağına dair inancı ifade etmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998b: 67).

Bireyin en ağır basan yönlerinden olan öz yeterlilik; kişinin davranışlarını, kararlarını ve duygusal faktörlerini etkileyerek performansına katkı sağlamaktadır. Öz yeterlilik düzeyini belirleyen hususlar; yapılan işe yönelik beklentiler, karşılaşılan problemleri çözmeye başlama kararı, gösterilecek çaba miktarı ve zorluklar karşısında gösterilen dirençtir (Newman vd., 2014: 131).

Kişilerin geçmişte başarılı oldukları benzer kapsamlarda öz yeterliliklerinin de yüksek olabileceği düşünülmektedir; ancak bu durum değişim ve gelişime olan engellerin aşılması ile becerilere olan inanca dair hissiyatlar daha geniş bir kapsama doğru yaygınlaşabilir. Buna göre araştırmacılar öz yeterliliği yüksek kişilerdeki beş özelliği şu şekilde sıralamışlardır (Luthans, Youseff ve Avolio, 2007a: 38);

- “Hedeflerini yüksek tutarlar ve kendileri için zor görevleri seçerler”.

- “Mücadele etmeyi severler, bu durumu hoşnutlukla karşılarlar ve onlara iyi gelir”.
- “Kendi kendilerini üst düzeyde motive ederler”.
- “Yatırımlarını hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için gereken çabaya yaparlar”.
- “Karşılaştıkları zorlukların azimle üstesinden gelirler”.

İşyerlerinde, çalışanlar sembolize etme, öngörme, gözleme, kendi kendini düzenleme ve kendini yansıtırma bilişsel işlemlerini doğru yönde düzenleyip, çalıştırdıklarında, alanlarında başarılı olmaktadır. Aynı zamanda, gelecek için pozitif psikolojik sermaye özyeterlilik seviyelerini yükselterek, hedeflerine ulaştıkları da görülmektedir (Luthans, Youseff ve Avolio, 2007a: 40).

Öz yeterlilik düzeyini etkileyen dört süreç aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 69; Luthans ve Youseff, 2004: 154; Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 48);

Eylemsel Uсталık Deneyimleri; Öz yeterlilik düzeyi üzerinde en doğrudan etkiyi yapan olgu bir görevi başarılı bir şekilde gerçekleştirmektir. Ancak bu başarı subjektiftir. Dolayısıyla önemli olan bireyin kendi ortaya koyduğu başarıyı ve performansını nasıl değerlendirdiğidir (Stajkovic ve Luthans, 1998a: 69).

Temsili öğrenme; Başarı elde edilmesi için uygun ortamın olmadığı durumlarda başarılı bir bireyin işi yerine getirmesi sırasında bahsi geçen işin izleme yoluyla öğrenilmesidir. Başka bir deyişle başarı elde edilecek bir uygulama ortamının olmadığı, iş ortamının risk barındırdığı veya iş ortamının oluşturulmasının maliyetli olduğu durumlarda çalışanların başarılı bir rol model tarafından yerine getirilen işin yerine getirilmesini izleyerek öğrenmesidir (Luthans ve Youseff, 2004: 154).

Sözlü Cesaretlendirme (Sosyal ikna); Öz yeterlilik düzeyine önemli bir katkı yapan diğer unsur ise bireyin yani çalışanın örnek aldığı, güvendiği ve işinde yetkin

olduğuna inandığı bir kişi tarafından cesaretlendirilmesidir (Stajkovic ve Luthans, 1998a: 69).

Fizyolojik ve Psikolojik Uyarılma; alışanların öz yeterlilik düzeylerine önemli ölçüde katkı yapacak bir diğer yöntem ve unsurdur. Bireyler çoğu zaman yeteneklerini değerlendirme noktasında fiziksel ve duygusal açıdan nasıl hissettiklerine odaklanırlar. Duyguların ve hislerin olumsuzluğu (Hastalık, yorgunluk, stres, depresyon, kaygı gibi) genellikle bireyin geçici bir güvensizlik duymasına neden olabilir, bu sebeple birey karar verirken dikkatli davranmalı ve işi bırakmak gibi bağlayıcı bir karar vermekten kaçınmalıdır (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 48).

2.6.2. Umut

Kavramsal açıdan “umut” günlük hayatın hemen hemen her alanında kullanılmaktadır. Yine pozitif psikoloji konusu ışığında üzerine araştırmalar yapılmış, temeli sağlam bir teorik alt yapısı bulunan, açık ve işlevsel bir şekilde tanımlaması ortaya konulmuş psikolojik sermayenin ölçülebilir bileşenlerinden birisidir (Jensen ve Luthans, 2006: 261).

Umut kavramı bir motivasyonel durum olarak ifade edilmektedir ve pozitif psikolojist “C. Rick Snyder”in çalışmalarına dayanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 153). Snyder da umut tanımını yaparken “istenen şeyin elde edilebileceğine dair beklentilerle birleştirilen arzu” şeklinde tanımlamış ve beklentiler kavramı ile ilişkilendirmiştir. Snyder ve arkadaşlarına göre umut, birbiriyle ilişki içerisinde olan iki unsurdan meydana gelmektedir. Bu unsurlardan bir tanesi “agency” yani “irade” yahut “istek gücü”, diğerisi ise “pathways” yani “amaca ulaştıracak yollardır” (Magaletta ve Oliver, 1999: 541).

Umut kavramının farklı tanımları literatürde yer almaktadır. Umut, gelecekte ulaşılması arzulanan ancak şimdiki zamanda ulaşılmamış amaç ve hedeflere bir gün mutlaka ulaşılacağına yönelik beklentinin seviyesidir. Kişinin pozitif bir duygu

olarak taşıdığı, henüz gerçekleştirmediği amacına ulaşmak için sahip olduğu arzu düzeyi olarak tanımlanabilir (MacInnis ve Chun, 2006: 98).

Çalışma hayatında umudun etkisine bakıldığında umut düzeyleri yüksek olanların amaçlarına ulaşma konusunda daha istekli ve daha yüksek motivasyona sahip oldukları, karşılaşılabilecekleri engelleri öngörebilecekleri ve kendilerini amaca götürebilecek alternatif yolları proaktif olarak belirleyebilecekleri belirtilmektedir (Tutar, 2014: 356).

Luthans, umudu geliştirmek ve iyi bir şekilde yönetmek için birkaç kural sunmuştur (Luthans, 2002: 63-64):

- “Ulaşmak istediğiniz hedefleri spesifik şekilde belirlemek”;
- “Bağlılık gücünü artırmak”;
- “Uzun dönemi kapsayacak stratejiler oluşturmak”;
- “Hedefleri netleştirmek”;
- “Önemli olaylar için zihinsel provalar yapmak”;
- “Beklenmeyen durumlar için önlem planları oluşturmak” şeklindedir.

Umut, amaçlara yönelme ve amaçlara ulaşabilmek için plan yapmakla alakalı motive edici ve pozitif bir durumdur (Peterson vd., 2011: 430). Umut, geleceğe dair elde edilmek istenilen ancak henüz elde edilmemiş, ulaşılamamış hedeflerin gerçekleştirilmesine ve bu hedeflere ulaşılmasına yönelik beklenti düzeyi olarak ifade edilmektedir (MacInnis ve Mello, 2005: 22). Umut, hedefe yönelik enerji ve alternatif yöntemlerin karşılıklı etkileşimi sonucunda ortaya çıkan pozitif motivasyonel bir durumdur (Brandt vd., 2011: 270).

2.6.3. İyimserlik

Pozitif psikolojinin babası olarak tanınan Martin Seligman (1998) tarafından “iyimserlik” kavramı pozitif olayları kişisel, yaygın ve kalıcı nedenlere bağlayan ve olumsuz olayları dışsal, geçici ve duruma özgü faktörler açısından yorumlayan

açıklayıcı bir stil olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2007a: 92). İyimser bireyler, çoğunlukla olumlu yüklem yaparlarken, yaşadıkları pozitif olayları kalıcı, içsel ve genel sebeplerle; negatif olayları ise değişken, dışsal ve özel sebeplerle açıklamaktadırlar (Karacaoğlu ve İnce, 2013: 185). Buradan yola çıkarak söylenebilir ki; iyimser bireyler bir sorun ile karşı karşıya kaldığında, sorunun kendisinden meydana gelmeyen dışsal sebeplerle ortaya çıktığını, tek seferlik olduğunu ve sorunun geçici olduğunu düşünmektedir. Diğer yandan, kötümser bireyler aynı nitelikte bir sorunla karşı karşıya kaldığında, sorunun kendisinden meydana geldiğini ve sorunun geçici olmadığını, hatta içerisinde bulunduğu durumun her zaman olumsuzluğunu koruyacağını ve olumsuzlukla sonuçlanacağını düşünmektedir (Polatçı, 2011: 46). İyimserlik yalnızca bilişsel bir özellik olmayıp, yapısında duygusal ve motivasyonel bileşenlere sahiptir (Peterson, 2000: 49).

Birçok psikolog, iyimserliğin bireyin doğasından kaynaklanan ve bireysel bir farklılık olduğunu belirtmekte ve iyimserliği olumlu düşünce yapısının kaynağı olarak görmektedir. Bilim dalı olarak psikoloji ise iyimserliği, olumlu beklentilerin genelleştirilmesi neticesinde ortaya çıkan ve gelişen bir bilişsel karakteristik veya olumlu yüklemeler olarak açıklamaktadır (Battal, 2013: 5).

“Seligman”, iyimserliği yüklem şekli ile ortaya koymaktadır. İyimserliğin işleyişinde en temel nokta, istenen şeylere veya hedeflere gerekli gayret harcıyarak ulaşılabileceği beklentisidir. İyimser insanlar, bir olay hakkında müspet şeyler hissettikleri takdirde, ona ulaşmak yolunda karşılaşacakları zorluklarda kararlılıkla gerekli çabayı sarf etmektedirler. Bunun aksine, kötümser insanlarda ulaşmak istedikleri beklentilere yönelik bir gayret yoktur (Luthans vd., 2010: 49).

Genel olarak iyimserler, hayatlarındaki pozitif yaşantıları ile anılmaktadır. Ayrıca, iyimser bireylerin kötümserler karşısında azimli, başarılı ve sağlıklı olduklarını, bunu sağlarken pozitif ruh haline sahip çıkmaya çalıştıkları ifade edilmektedir. Sonuç olarak, iyimserler pozitif olayların yaşanmasındaki bağlantıyı kendilerinde görmektedirler ve bunun gelecekte de devam etmesi için çabalamaktadırlar (Toyata, 2020: 80).

İyimser insanlar karşılaştıkları olayları gerçekçi olarak yorumlar ve yaptıkları hataları düzelterek gelecekte tekrarlamama yönünde irade gösterirler. Yaptıkları hataların nedenlerini her seferinde başkalarında aramak ise, iyimserlik ile alakalı değildir (Akçay, 2012: 128).

Schneider, çalışma ortamlarında gerçekçi iyimserlik oluşturabilmek için faydalanılabilecek üç perspektif olduğunu belirtmektedir (Luthans ve Youseff, 2004: 155-156):

- a) Geçmişe hoşgörü gösterme,
- b) Şimdiki zamanı takdir etme,
- c) Geleceğe dair fırsat arama, olarak belirtilmektedir.

Kişilerin geçmişe hoşgörü göstererek, geçmiş deneyimlerden yeni bilgiler edinmeleri; kişilere neleri yapabilme kapasitelerinin olduğunu ve neleri gerçekleştirebildiklerini göstermektedir. Böylece, belirsizliklerin ve değişikliklerin nasıl ele alınacağı konusunda bilgi sahibi olabilmektedirler (Huang ve Luthans, 2015: 450). Şimdiki zamanı takdir etme, kontrol edebildikleri ve kontrol edemedikleri her şeyi içerisinde barındırmak şartıyla, mevcut yaşamlarının olumlu taraflarıyla alakalı duyulan memnuniyettir. Geleceğe dair fırsat arama ise gelecekteki belirsizliklerin, büyüme ve gelişme açısından fırsat olarak görülmesi ve geleceğe dair olumlu, kendinden emin bir yaklaşımla karşılaşması, gelecek için fırsat arayışını ifade etmektedir (Luthans ve Youseff, 2004: 155-156).

İdarecilerin yönetim esnasında kötümser bir yaklaşım izlemeleri, çalışanlarda iyimser ve umutlu çalışma gayretlerini kaybetmelerine, dolayısıyla motivasyonlarının düşmesine neden olur. Bunun aksine iyimser bir yaklaşım, çalışanların motivasyonlarında artış, hedeflerine ulaşmak için gayretlerinde yükseliş ve sonuç olarak iyimserlik seviyelerinde artışa neden olmaktadır (Uygungil, 2017: 28-29).

2.6.4. Dayanıklılık

Psikolojik dayanıklılık bireyin olumsuz durumlar karşısında bunlarla baş etme ve başarılı olma yeteneğidir. Başka bir ifade ile dayanıklılık, kişinin hayatı boyunca devam eden ve çevresi karşısında ortaya çıkan sürekli değişim ve belirsizliklerle

sürdüğü mücadeleler neticesinde kazandığı hem karmaşık hem de hassas bir süreci ifade etmektedir (Özkalp, 2009: 495).

Masten ve Reed (2002) dayanıklılık kavramını; “bireyin sıkıntı, belirsizlik, risk veya başarısızlık durumlarından geri dönmesini; değişime ve stresli yaşam şartlarına uyumunu sağlayan yeteneği” olarak tanımlanmaktadır (Newman vd, 2014: 122).

Luthans ve Youssef (2004: 156) dayanıklılığı; her geçen gün eklenen sorumluluklara ilave olarak yaşanan problemlere ve başarısızlıklara, karmaşıklaşan ve belirsizleşen ortamlara rağmen bireylerin olumlu olarak göstermiş olduğu duruş ve kararlılık olarak ifade etmiştir. Kişilerin bireysel veya çevresel faktörlerden dolayı karşılaştıkları risklerin azaltılmasında dayanıklılık önemli parametre oluşturmaktadır. Dayanıklılık kavramı da öz yeterlilik ve umut kavramları gibi pozitif kavramlardandır ve yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Öz yeterlilik ile dayanıklılık arasındaki temel fark ise dayanıklılığın daha küçük bir alana sahip olma eğiliminde olması ve proaktif olmak yerine reaktif olmasıdır (Luthans, 2002a: 702).

Coutu'ya göre, dayanıklı insanların ortak özellikleri üç başlıkta toplanmaktadır (Coutu, 2002: 48);

- “Gerçek olayları olduğu gibi kabul etmek”,
- “Değerleri güçlü bir şekilde benimsemek ve derin inanca sahip olmak”,
- “Olağanüstü bir doğaçlama yeteneği” olarak açıklamaktadır.

Risk, varlık ve süreç temelindeki stratejilerin takip edilmesi dayanıklılık özelliğinin geliştirilmesi açısından önem arz etmektedir. Risk-odaklı stratejiler, risk yaratan faktörler veya stres meydana getiren faktörleri engellenmekte veya azaltılmaktadır. Varlık-odaklı stratejiler, sosyal sermaye ve diğer kaynakların sayısını ve kalitesini geliştirmektedir. Süreç odaklı stratejiler ise, insan odaklı sistemlerin gücünü harekete geçirmektedir (Masten ve Reed, 2002: 84).

2.7. Psikolojik Sermayenin Önemi

Günümüzde meydana gelen değişimler kurumların da rekabet avantajı sağladıkları sermaye çeşitlerinde değişime sebep olmuştur. Örgütlerin geçmiş yıllardan

günümüze kadar rekabet etmelerini sağlayan sermaye çeşitleri; “ekonomik sermaye”, “insan sermayesi”, “sosyal sermaye” ve son yıllarda önem kazanan “psikolojik sermaye”dir. Bu noktada psikolojik sermaye, örgütlere rekabet üstünlüğü sağlamakta olan diğer sermaye çeşitlerine (“sosyal sermaye”, “beşerî sermaye” ve “ekonomik sermaye”) ek olarak ortaya çıkmıştır (Göker ve Kaplan, 2020: 2).

2.8. Psikolojik Sermayenin Faydaları

Literatürde yapılan araştırmalara baktığımızda psikolojik sermayenin işletmelere sağladığı faydaları sıralamak gerekirse aşağıdakine benzer sonuçlara ulaşılabılır (Suleymanov, 2020: 15):

- “Performans düzeyini yükseltmektedir”.
- “İş tatminini arttırmaktadır”.
- “İşe bağlanmayı arttırmaktadır”.
- “İşe devamsızlığı azaltmaktadır”.
- “İşten ayrılma isteğini azaltmaktadır”.

Psikolojik sermaye boyutlarının yönleri ve katkıları aşağıdaki Tablo’4 de gösterilmiştir (Page ve Donohue, 2004: 6);

Tablo 4. Psikolojik Sermaye Boyutlarının Yönleri ve Katkıları

Boyut	Yön	Katkı
Umut	Geleceğe Yönelik	Hedeflere ulaşılacak stratejileri veya planlamanın yanı sıra bu hedeflere ulaşmayı ve de hedefleri oluşturmayı sağlamaktır.
Dayanıklılık	Geçmiş ve Şimdiki Zamana Yönelik	Geçmişteki veya şimdiki zamandaki istenmeyen olaylardan, stres etkenlerinden kurtulmayı ve mevcut gidişatın korunmasını, hatta iyileştirilmesini sağlamaktır.
İyimserlik	Geleceğe Yönelik	İstenmeyen olayların negatif etkilerine karşı mesafe koymayı ve istenen olayların pozitif etkilerini arttırmayı sağlamaktadır.
Özyeterlilik	Bugüne ve Geleceğe Yönelik	Bir hedef doğrultusunda çaba sarf etme istekliliği ve zorluklara açık olmayı sağlamaktır.

Kaynak: Page ve Donohue, 2004: 6

Tablo'4 de görüldüğü gibi öz yeterlilik ve umut boyutu arasında bir benzerlik vardır. Her iki boyutta bireyin belirli bir hedefe ulaşabilmesi için gerekli olan içsel kaynaklarla alakalıdır. Ancak umut boyutu kısa ve uzun vadeli planlar ile hedeflere yani açık bir şekilde açıkça geleceğe yoğunlaşırken, öz yeterlilik boyutu mevcut olan ve gelecekte de oluşabilecek zorluklara yoğunlaşmaktadır. Yine öz yeterlilik ve iyimserlik boyutlarında birbirine yakın kavramlar olarak görülmektedir. Öz yeterlilikte olumlu sonuçlar bireyin kendisine dair inancı ile ilgili olarak değerlendirilebilir. İyimserlikte ise olumlu sonuçlar meydana geleceğine dair inancın kaynağının, mutlak bir şekilde içsel olması gerekmektedir. Öz yeterlilik zorluklarla karşılaşıldığı an geçerliyken, iyimserlik gelecekle (“bir daha ki sefere daha iyi olacak”) ilgilidir (Page ve Donohue 2004: 6).

2.9. Psikolojik Sermayenin Özellikleri

Psikolojik sermayenin en temel özelliklerine bakacak olursak (Yılmaz, 2020: 3; Yıldız, 2015: 23):

- “Pozitif örgütsel davranış ölçütlerine dayanmaktadır”.
- “Performans gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir olmasıdır”.
- “Psikolojik durumları kapsamaktadır”.
- “Psikolojik sermayenin geliştirilmesi, örgütsel verimliliğe ve etkinliğe önemli katkı sağlamaktadır”.
- “Sosyal sermaye ve insan sermayenin ötesine geçmektedir”.
- “Pozitif psikolojik sermayeye yapılabilecek küçük eğitim müdahaleleri ile pozitif psikolojik sermaye geliştirilebildiği gibi aynı zamanda yapılacak yatırımın geri dönüşü ve ilave finansal faydalar da elde edilebilmektedir”.
- “Rekabet avantajını ve performans gelişimini kapsamaktadır”.

Şeklinde özetlenebilmektedir.

2.10. Psikolojik Sermaye ve Psikolojik İyi Oluş İlişkisi

Performans artışının bireylerin olumlu yönlerini harekete geçirerek ve geliştirilebilir özelliklere sahip psikolojik sermayelerini güçlendirerek sağlanabileceği literatürde

bazı çalışmalarda (Luthans vd., 2007a, Avey vd., 2009) ifade edilmiştir. Psikolojik sermaye çalışanların psikolojik iyi oluşlarını etkilemektedir. Bu bakımdan her çalışanın psikolojik sermaye düzeyleri hizmet içi eğitimler, seminerler, çalışma yaşam koşullarının iyileştirilmesi vb. yoluyla geliştirilebilir. Psikolojik iyi oluş düzeyleri yüksek olan çalışanların, başarılarından doyum düzeylerinin yüksek olduğu ve stresli durumlarla yüksek düzeyde baş edebildikleri görülmektedir. Buna ek olarak Barker ve Martin (2009) psikolojik iyi oluşu yüksek çalışanın çalışma ortamına yaratıcı katkı sağladığını belirtmiştir (Kurt ve Demirbolat, 2019: 93-94).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ

3.1. İyi Oluş Kavramı

İyi oluş çalışmalarını şekillendiren temelde iki araştırma vardır. Bunlardan birincisi “öznellik” kavramına ve olgusuna eğilimin arttığı 1950’lerde hayat kalitesini ölçmek amacıyla başlamış ve “iyi oluş hali” ismiyle ortaya konulmuştur. Diğeri ise 1980’li yıllarda “deneysel (ampirik)” araştırmalarla başlamıştır. Bu araştırmanın kaynağında ise bireyin anlamlı bir yaşam ve zorluklar karşısında kendini gerçekleştirme potansiyelini vurgulayan klinik ve yetişkin gelişim psikolojisi konusunda daha önceden ortaya konulan kuramlar yer almaktadır. Her iki araştırmada insan hayatını daha iyi düzeye nelerin getirebileceğini ve bireyin kapasitesini artırabilecek değerleri içeriğinde bulundurmaktadır (Keyes, Shmotkin ve Ryff, 2002: 1017).

İyi oluşla ilgili güncel araştırmalar iki temel bakış açısından yola çıkarak türetilmiştir. Bunlardan birincisi “hedonic (hazcı)” yaklaşımdır. Hedonic yaklaşım mutluluğa ve haz elde etmeye, aynı zamanda acıdan kaçınmaya odaklanmıştır. İkincisi ise “eudaimonic (psikolojik işlevsellik)” yaklaşımdır. Eudaimonic yaklaşım ise iyi oluşu tanımlarken kişinin kendini gerçekleştirmesi ve kendine bir anlam yüklemesine odaklanmıştır. İyi oluşu ise bireyin kendi potansiyelini ortaya koyma düzeyi olarak tanımlamıştır (Ryan ve Deci, 2001: 141).

Başka bir ifade ile iyi oluş kavramının hedonic ve eudaimonic şeklinde iki boyutu vardır (Topuz, 2013: 21). Aristippus’un hedonic (hazcı) yaklaşımı mutluluğu, hazzı kazanmak ve üzüntüden kaçmak olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla bireyin mutlu olması ve mutluluğunu artırması için haz verici davranış ve durumlarını artırması

gerekmektedir (Ryan&Deci, 2001: 144). Eudaimonic yaklaşım da mutluluğu ifade etmektedir, ancak hedonic yaklaşımdan farklı olarak mutluluk eylemlerin bir amaca yönelik olmasıdır. Amaç ise içimizde ki en iyiyi dışa vurmaktır (Waterman, 1993: 679). Eudaimonic yaklaşımda bireyin kendi potansiyeli üzerinde farkındalık yaşaması mutluluğa ulaşmasının yolu iken, Hedonic yaklaşım tek bir yöntemle mutluluğu getiren olayın veya olgunun ortaya çıkmayacağını, her bireyin mutlu olmak için haz aldıkları işleri yapmaları ve acıdan kaçınmaları gerektiğini savunmaktadır. Her bir kişinin haz aldığı faaliyetler ve acıdan kaçınmak için ortaya koyacakları eylemler farklı olacağından her bir kişinin kendi belirleyeceği standartlar o bireyin iyi oluşuna dair değerlendirmeleri içermektedir (Yılmaz, 2013: 9). Hedonic yaklaşım öznel iyi oluşu ifade ederken, eudaimonic yaklaşım ise psikolojik iyi oluşu ifade etmektedir.

İyi oluş kavramı pozitif psikoloji içerisinde önemli bir yere sahiptir. İyi oluş, bir noktada mutluluk ile aynı anlamı ifade etmektedir. Ancak öznel ve psikolojik iyi oluş gibi birbirinden farklı anlamlar ifade eden iyi oluş kavramları da vardır (Topuz, 2013: 21). Bu doğrultuda psikolojik iyi oluş kavramı ve öznel iyi oluş kavramına değinilecektir.

3.2. Öznel İyi Oluş Kavramı

Öznel iyi oluş kavramını ilk kez olumsuz duygu ile olumlu duygu arasındaki denge şeklinde Bradburn tanımlamıştır (Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999: 277). Yine Myers ve Diener öznel iyi oluşu şu şekilde tanımlamıştır: Öznel iyi oluş, olumlu duyguların varlığı, olumsuz duyguların yokluğu ve yaşam tatminidir (Myers & Diener, 1995: 11).

Ed Diener'e göre öznel iyi oluş bireylerin hayatlarında neden ve nasıl mutluluğa ulaştıklarıyla ilgilenmektedir. Bahsi geçen soruların cevaplandırılması noktasında ise öznel iyi oluş duygusal ve bilişsel birtakım öznel değerlendirmelerden yola çıkmaktadır. Yine Diener'e göre öznel iyi oluşun üç unsuru vardır. Bu unsurlar; öznel iyi oluşün dayanması, olumlu ve olumsuz ölçümlerden meydana gelmesi ve hayatın her açıdan değerlendirmesini içermesidir (Diener, 1984: 542-544). Buradan hareketle

öznel iyi oluşu en temel hali ile bireylerin kendi yaşamlarıyla alakalı yapmış oldukları bilişsel ve duygusal değerlendirme şeklinde tanımlamak mümkündür (Diener, Lucas & Oishi, 2002: 63).

Diener, Suh, Lucas ve Smith 1999 yılındaki çalışmalarında öznel iyi oluşun temel bileşenlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

Tablo 5. Öznel İyi Oluşun Temel Bileşenleri

Hoş Etkiler	Hoş Olmayan Etkiler	Yaşam Doymu	Doyum Alanları
Neşe-Keyif	Suçluluk ve Utanç	Yaşamını değiştirme arzusu	İş
Sevinç	Üzüntü	Şu anki yaşamından memnuniyet duyma (doyum alma)	Aile
Hoşnutluk-Gurur	Kaygı ve Endişe	Geçmiş yaşamından memnuniyet duyma (doyum alma)	Serbest Zaman ve Sağlık
Sevgi-Şefkat-Etkileme	Stres	Gelecekteki yaşamından memnuniyet duyma (doyum alma)	Mali Durum
Mutluluk	Depresyon	Birey açısından değerli kişilerin bireyin hayatına dair görüşleri	Benlik
Coşkunluk	Kıskançlık		Ait Olunan Grup

Kaynak: Diener, Suh, Lucas ve Smith 1999: 277

Tablo 5’te yer alan Diener vd.’nin (1999) yaptığı temel sınıflandırmaya göre bireyin öznel iyi oluşunun yüksek olması bireyin yaşam kalitesine ait bilişsel kaynaklı düşüncelerinin olumlu yönde olmasına bağlıdır. Dolayısıyla bireyin yaşantısında hoş etkilere sahip duyguların hoş olmayan etkilere sahip duygulardan daha fazla olması gerekmektedir. Yine bireyin geçmişte ve şu andaki yaşam alanlarından sağladığı yaşam doyumunun hoş ve hoş olmayan etkilerine göre bireyin öznel iyi oluşunun yönüne dair göstergeleri içermektedir (Hamurcu, 2011: 52).

Özetle, öznel iyi oluşu tanımlamak gerekirse; yaşam doyum seviyesi ile olumlu duyguların meydana getirdiği bütünden olumsuz duyguların çıkarılmasıdır diyebiliriz (Topuz, 2013: 25).

Tkach ve Lyubomirsky, bireyin öznel iyi oluşu artırmak için ortaya konulabilecek stratejileri şu şekilde sıralamıştır:

- Toplumsal ilişkiler içerisinde olmak.
- Öznel iyi olmaya ilişkin doğrudan davranışlarda bulunmak (fiziksel davranışlarla öznel açıdan iyi olduğunu göstermek, örneğin gülme davranışı).
- Dini inancın gereğini yerine getirecek etkinliklerde bulunmak.
- Öznel iyi oluşu korumak ya da mentâl kontrol.
- Aktif ve pasif olarak faaliyetlerde bulunmak.
- Amaçlar belirleyip bu amaçları gerçekleştirmek.” (Tkach&Lyubomirsky, 2006).

Öznel iyi oluşu açıklayan birden fazla yaklaşım vardır. Çalışmamızda “amaç kuramı”, “dinamik denge kuramı”, “tabandan tavana ve tavandan tabana yaklaşımı”, “Csikzentmihalyi’nin akış kuramı”, “bağ kuramları”, “yargı kuramları” ve “beklenti düzeyi kuramı”na yer verilmiştir.

3.2.1. Amaç Kuramı

Bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesi bireyde mutluluğa ve doyuma neden olmaktadır, aksi bir durum ortaya çıktığında ise bireyler mutsuz olmaktadır. Öğrenilmiş ihtiyaçlar bireyin amaçlarını meydana getirmektedir. Bireyler ise doğuştan olan ve daha sonradan öğrenilmiş ihtiyaçlarını karşılama çabası içerisinde. Bu noktada bireyin sahip olduğu amaçları ile amaçlarının ne derece karşılandığı veya karşılanıp karşılanmadığı bireyin duygu ve doyumunu etkilemektedir. Hali ile bireyin amaçlarının olması tek başına mutluluk için yeterli değildir, bu amaçların gerçekleşmesi ve amaçlara yönelik faaliyetler için yeterli kaynağa ve inanca sahip olmasında gerekmektedir. Yine amaç kuramı öznel iyi oluşu etkileyen üç faktörü ortaya koymaktadır. Bunlardan ilki, bireyin kısa vadeli mutluluk sağlayan amaçlara istek duymalarıdır. İkincisi, bireyin çelişkili amaçlara sahip olmasından kaynaklı olarak amaçlarının tamamını gerçekleştirememeleridir. Üçüncüsü ise bireyin amacının ve kaynaklarının yeterli düzeyde olmamasıdır. Bahsi geçen faktörler bireylerin mutluluğuna engel olabilmektedir (Gülaçtı, 2009: 94-95). Dolayısıyla bireyin uzun vadeli mutluluk içeren amaçlara sahip olması, amaçlarının tutarlı olması ve yeterli kaynaklarının olması bireyin mutluluğa ulaşması için önem arz etmektedir.

3.2.2. Dinamik Denge Kuramı

İyi oluşu ekonomik kavramları baz alarak açıklayan dinamik denge kuramı bireyin iyi oluşunu istikrara bağlamaktadır. İstikrardan kastedilen bireyin arkadaşları ile olan ilişkileri, ailesinin desteği, işi konusundaki becerileri, boş zamanındaki yetenekleri, ekonomik ve sağlık noktalarında dengeli bir konumda olmasıdır. Bu faktörlerin tamamı bireyin ruh haline etki etmektedir (Tuzgöl Dost, 2004: 35). Dolayısıyla bireyin dengeli bir hayatının olması ve bunun istikrarlı bir şekilde devam etmesi iyi oluşu açısından son derece önemlidir.

3.2.3. Tabandan Tavana ve Tavandan Tabana Yaklaşımı

Tabandan tavana yaklaşımına göre mutluluk hoş ve nahoş yaşanmışlıkların oluşturduğu bir olgudur. Bu noktada birey sürekli bir şekilde acı ve haz değerlendirmesi yapmakta ve neticeye göre kendisini mutlu veya mutsuz hissetmektedir. Birey kendisini mutlu eden anılara sahipse eğer mutlu bir ruh haline ve hayat anlayışına sahip olacaktır. Tavandan tabana yaklaşımına göre ise iyi oluş yalnızca kişiliğin genel bir yönüdür. Bireyin yaşadığı olaylara karşı tepkileri bireyin duygularını meydana getirmektedir. Bu yaklaşım iy oluşun çözümlemesinde etkisiz kalmaktadır (Betton, 2004: 5).

3.2.4. Csikzentmihalyi'nin Akış Kuramı

Akış kuramına göre birey yapmış olduğu etkinlikler ile etkinliklerin süreçleri boyunca olumlu ve olumsuz birçok duygu yaşamaktadır. Bu etkinlikler ve süreç, dolayısıyla bireyin yaşamış olduğu olumlu ve olumsuz duygular öznel iyi oluşu etkilemektedir (Tülek, 2011: 24).

3.2.5. Bağ Kuramları

Bağ kuramları, bireylerin belleği, koşullanmaları ve bilişsel ilkeleri temel alınarak bireyin mutlu olma yönelimlerini ortaya koyma çabası içerisindedir. Bağ kuramlarına göre bireyler olumlu çağrışımlara yönelik olarak olumsuz çağrışımlardan daha çok bağ geliştirebilmektedir. Bu noktada olumlu çağrışımlara yönelik daha çok bağ geliştiren bireylerin yaşadıkları olaylarda veya düşüncelerinde çok daha fazla

mutluluğa neden olduğu düşünülmektedir (Tülek, 2011: 24). Başka bir ifade ile bireyin olumlu hatırlanmalarının olumsuzlara oranla fazla olması onların yaşamlarında ve karşılaştıkları olaylarda daha fazla mutlu olmalarını sağlamaktadır.

3.2.6. Yargı Kuramları

Birey, ne kadar mutlu hissettiğine dair bir yargıya ulaşırken kullandığı ve bireyin mutluluğunun özelliklerini belirleyen ölçüt konusunda farklı yaklaşımlar ortaya atılmaktadır. Örnek vermek gerekirse, uyum kuramına göre birey geçmişteki yaşanmışlığını ölçüt olarak ele alırsa bugün ki durumu ile geçmişteki durumunu karşılaştırdığında geçmişe göre daha iyi bir durumdaysa mutlu olacaktır, eğer geçmişte ki durumundan daha kötü bir durumda ise bu bireyin mutsuz hissetmesine sebep olacaktır (Türkdoğan, 2010: 24-25).

3.2.7. Beklenti Düzeyi Kuramı

Bu kurama göre bireyin öznel iyi oluşunu belirleyen en önemli unsur bireyin beklentileridir. Bireyin gerçek benliği ne yapabileceği, ideal benliği ise ne yapmak istediğiyle ilgilidir ve bireyin yapabileceği ideallerinin olması iyi olmakla ilişkilendirilmektedir. Bu noktada bireyin beklentileri gerçek olmaktan uzaksa eğer birey olumsuz duygulara bürünmekte ve öznel iyi oluş düzeyi olumsuz etkilenmektedir (Tülek, 2011: 26).

3.3. Psikolojik İyi Oluş

Psikolojik iyi oluş kavramının geliştirilmesine ilişkin temeller antik Yunan toplumu kadar eskilere dayansada psikolojik iyi oluşun öznel iyi oluş, mutluluk vs. gibi kavramlardan ayrı ve farklı bir kavram olarak yazın alanında yer bulması ancak ve ancak 20. yüzyılın ikinci yarısına rastlamaktadır (Yılmaz, 2013:8). Psikolojik iyi oluşun kavramsal olarak 20. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkması rastgele olmamıştır. Bilakis II. Dünya Savaşı sonrasında bireylerin ruhsal sağlıklarının iyileştirilmesi gerekliliği ardından pozitif psikolojinin ihmal edildiği görüşüyle ortaya çıkmış ve şekillenmeye başlamıştır (Seligman&Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Bu hali ile psikolojik iyi oluşun meydana gelmesinde ve önem kazanmasında Seligman öncülüğünde psikolojinin ön plana çıkması ve psikolojinin sadece hastalıklarla veya insanların zayıflıkları ile ilgilenmediği, kişinin güçlü taraflarını ve potansiyellerini ortaya çıkarması ve bunları geliştirebileceği görüşü etkili olmuştur. Öyle ki, Seligman, psikoloji biliminin tarihsel sürecinde bireye dair çeşitli zayıflıkların ve hastalıkların ziyadesiyle incelendiğini ve bu konularda araştırmalar yapıldığını ancak bireye dair pozitif duygulara ve güçlü yönler için çalışmaların az olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda son çeyrek yüzyılda çeşitli araştırmacılar psikolojik iyi oluş çatısını kullanarak yaşamın iyileştirilmesini sağlayan duygular, iyi yaşam ve bireylerin olumlu kişilik özellikleri gibi birtakım faktörleri ön plana çıkarmıştır (Seligman, Steen, Park, & Peterson, 2005:410).

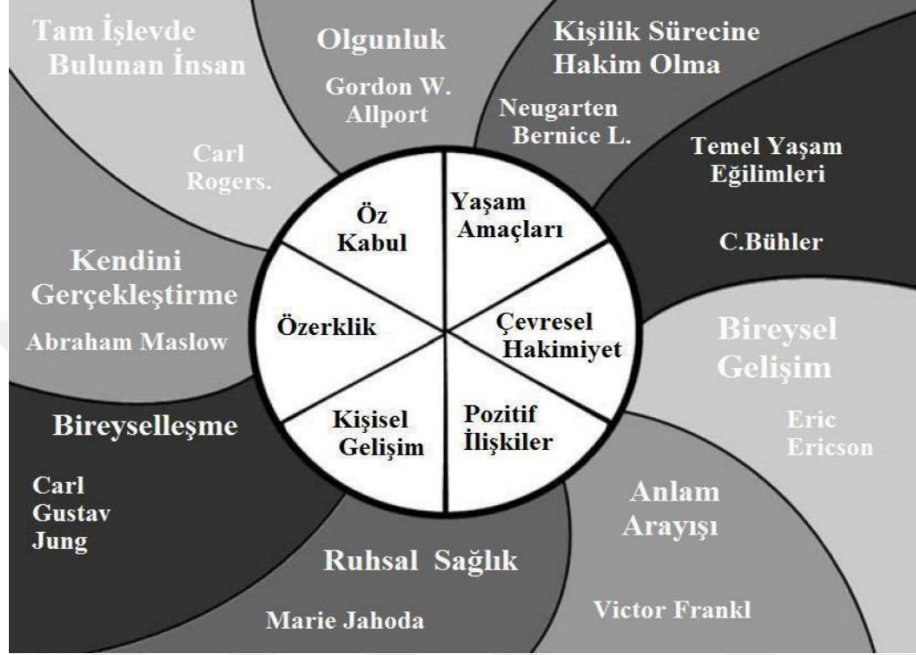
3.4. Coral D. Ryff'in Çok Boyutlu Psikolojik İyi Oluş Modeli

Ryff, mutluluğun ifade edilmesi açısından yaşam doyumu veya duygulanım kavramının yerine psikolojik fonksiyonların öznel belirleyicilerinin tanımlamada kullanılması gerektiğini belirtmiş ve iyi oluşa dair araştırmaların kuramsal bir çerçeveye ihtiyaç duyduğu düşüncesi ile “Çok Boyutlu Psikolojik İyi Oluş Modeli”ni geliştirmiştir. Bunu yaparken psikolojik anlamda sağlıklı olmaya dair kuramsal bakışları psikolojik iyi oluşu tanımlamak için birleştirerek çok boyutlu bir yaklaşım ortaya koymuştur. Çok boyutlu yaklaşımın olumlu psikolojik sağlığın ölçütü olarak kabul edildiğini söylemek doğru olacaktır. Bahsi geçen bu yaklaşımın boyutları ise; kendini kabul, diğerleriyle olumlu ilişkiler, özerklik, çevresel kontrol, yaşam amacı ve kişisel gelişimdir (Arıcı, 2011: 36).

3.5. Psikolojik İyi Oluşun Bileşenleri

Keyes, Shmotkin ve Ryff (2002), psikolojik iyi oluşun boyutlarını bireylerin hayatlarında karşılaştıkları zorluklarla ilişkilendirmişlerdir. Bu noktada bireyler sınırlı olduklarının farkında olsa dahi (öz kabul), diğer bireyler ile güvenli ve samimi ilişkiler kurmaya (pozitif (olumlu) ilişkiler), bireysel istek ve ihtiyaçları doğrultusunda çevre seçmeye veya çevrelerini buna göre şekillendirmeye (çevresel hâkimiyet) çalışmaktadır. Aynı doğrultuda bireyselliğini daha belirgin şekilde ön plana çıkarmak isteyen bireyler, kendi yaşamlarını belirleme noktasında kişisel

otorite hissini (özerklik) bulmaya çalışmakta, yaşamsal mücadelelerine belirli bir anlam yüklemeye (yaşam amacı) çalışmakta ve potansiyelleri ile yeteneklerini (kişisel gelişim) bu doğrultuda geliştirmektedirler (Keyes, Shmotkin, & Ryff, 2002: 1009).



Şekil 5. Psikolojik İyi Oluşun Bileşenleri

Kaynak: Ryff, 1995:100; Ryff&Singer, 2008:20

Ryff'un çok boyutlu iyi oluş modelinin net bir şekilde anlaşılması açısından bahsi geçen modelini meydana getiren altı alt boyutuna kısaca değinilecektir.

3.5.1. Öz Kabul

Ryff'a göre kendini kabul kavramı; kendini gerçekleştirme, yüksek oranda işlevsel olma ve olgunlukla birlikte ele alınması gerektiğini belirtmiştir. Öz kabul kavramı, bireyin kendine karşı olumlu bir görüş ve tutumda hareket etmesi anlamını taşımaktadır. Bu noktada bireyin geçmişi ile barışık olması, geçmişini ve kendi benliğini kabulü önem taşımaktadır (Ryff, 1989: 1071). Yine kendini kabulü, bireyin kendisine ait kaynaklarını tanıması, farkındalık ölçüsünün yükseltilmesi ve kaynaklarını kabul etme yeteneği olarak tanımlamakta mümkündür (Rıza, 2016: 21).

3.5.2. Pozitif (Olumlu) İlişkiler

Ryff'a göre olumlu ilişkiler, bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinde güven ve sıcaklık temelinde güçlü empati, sevgi ve şefkat duyguları geliştirmek; aynı zamanda güçlü arkadaşlık ilişkileri kurabilme yeteneğidir (Ryff, 1989: 1071). Yine pozitif (olumlu) ilişkiler kavramını, bireylerarası ilişkilerde empati kurabilme yeteneğine sahip olma ve bireyin yakın ilişkilerinde güven duygusunu ön plana çıkarma yeteneği olarakta açıklamak mümkündür (Rıza, 2016: 20).

3.5.3. Kişisel Gelişim

Ryff'a göre kişisel gelişim, bireyin büyümesi ve olgunlaşması için potansiyellerini ileri düzeye taşıma yeteneğidir. Bu noktada kişisel gelişimin temelinde, bireyin potansiyeline dair farkındalığa sahip olması ve kendini geliştirme ihtiyacı yer almaktadır. Yine kendini anlama ve sürekli gelişim ifadeleri kişisel gelişimin en belirgin parçalarını meydana getirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır (Ryff, 1989: 1071). Bu doğrultuda kişisel gelişimi en kısa hali ile bireyin kendisini geliştirebilme yeteneği olarak tanımlamak mümkündür (Rıza, 2016: 21).

3.5.4. Yaşam Amacı

Ryff, olumlu psikolojik karakterdeki bireylerin, yaşamlarında amaçlara ve hedeflere yönelme ve yaşamı anlamlandırmalarına yardımcı duygulara sahip olduklarını belirtmiştir. Bu nokta da olgunluk kavramı ön plana çıkmaktadır. Olgunluktan kastedilen vurgu ise, bireyin anlaşılır ve açık bir şekilde yaşamın amacını anlamlandırabilmesidir (Ryff, 1989: 1071). Buradan yola çıkarak en basit hali ile yaşam amacını; bireyin yaşama amacını ve yaşama amacını tam olarak kavrayabilme yeteneği şeklinde tanımlamak mümkündür (Rıza, 2016: 21).

3.5.5. Çevresel Hâkimiyet

Ryff'a göre çevre hâkimiyeti bireyin ruhsal durumuna özgü bir çevre belirleme ya da ruhsal durumuna göre bir çevre oluşturma yeteneğidir. Bu noktada bireyin kendisine uygun ortamlara katılma isteği ve yaşamını olumlu anlamda değiştirebilme yeteneği önem arz etmektedir (Ryff, 1989: 1071). En temel hali ile çevre hâkimiyeti ise ruh

haline uygun çevre meydana getirebilme ya da seçim yapma yeteneğine sahip olmadır (Rıza, 2016: 21).

3.5.6. Özerklik

Ryff özerklik kavramını ele alırken; kendi kararlarını verme, özgürlük, içsel denetim odağı ve birleşme gibi kavramları bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirerek açıklamıştır. Buradan yola çıkarak içsel denetim odağı üst düzey olan, başkalarından onay almadan kendi kendini kişisel kriterleri ile değerlendirebilen bireyler özerktirler (Ryff, 1989: 1071). Birleşme kavramından kastedilen ise bireyin toplumsal birtakım normlara ve geleneklere bağımlı olmadan yaşamasıdır (Ryff & Singer, 1996: 15). Bu noktada en temel hali ile özerklik, bireyin sosyal ortamı içerisinde kendi düşünce ve davranışlarını oluşturabilme, düzenleyebilme ve bunları yöneterek bağımsızlık kazanabilme yeteneğidir (Rıza, 2016: 21).

3.6. Psikolojik İyi Oluş ve Öznel İyi Oluş Karşılaştırması

Psikolojik iyi oluş ile öznel iyi oluş kavramları genel anlamda iyi oluş olgusunun ayrı yönlerini meydana getirmektedirler. Bu haliyle her iki kavramda birbiri ile ilişki içerisindedir. Karşılıklı ilişki içerisinde olsalar da insana dair farklı açılardan baktıkları, insanı iki farklı temelde yansıttıkları kabul edilmektedir. Öznel iyi oluş insan yapısının ve insan doğasının sosyal ve kültürel ortamından öğrenecekleri ile geliştirilebilen, tasarlanabilen ve yönlendirilebilen tarafı ile alakalıdır. Psikolojik iyi oluş ise bireyin içsel yaşantısı ve süreçleri ile ortaya konulan, çoğunlukla insanın doğasından kaynaklanan olgulardan meydana gelmektedir ve bunlarla ilgilenmektedir (Deci & Ryan, 2008: 3).

Her iki kavramda pozitif psikoloji içerisinde yer alan iyi oluşun farklı iki değerinin bilimsel anlamda kavramsallaştırılmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu noktada öznel iyi oluş “hedonic (hazza ait)”, psikolojik iyi oluş “eudaimonic (refah, iyi olma)” bakış açısına karşılık gelmektedir. Hedonic’te temel kriter, bireyin kendisinin belirlediği standartlar ve değerlere göre hayatını değerlendirmesi iken eudaimonic’te tam olarak potansiyeli kullanma ve kendini gerçekleştirme kavramları ile iyi olma ele alınmaktadır. Dolayısıyla öznel iyi oluş genellikle sorunsuz bir yaşam ve mutluluk

anlamını ifade ederken, psikolojik iyi oluş kişisel gelişim, gayret gösterme olarak ifade edilmektedir (Waterman, 1993: 679).

Bireylerin yaşamsal doyumu ve mutluluk eksenli olmaları iyi oluş içerisinde öznel iyi oluş olarak adlandırılırken, bireyin kendi kapasitesini ortaya çıkarması ve bu potansiyelini işlevsel hale getirmesi psikolojik iyi oluş olarak adlandırılmaktadır. Bu hali ile içe dönük kişiliğe sahip bireylerin psikolojik iyi oluş taraflarının baskın olduğu, dışa dönük kişilikteki bireylerin ise öznel iyi oluş taraflarının baskın olduğu söylenebilmektedir. Yine psikolojik iyi oluş bireyin gelişimini, bireysel çaba ve dış dünyadan özerk olmayı öncüllerken öznel iyi oluş, mutlu olmayı, hayata dair problemlerin olmamasını içermektedir (Hamurcu, 2011: 73).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYENİN PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ARACI ROLÜ

4.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu; psikolojik sermayenin psikolojik personel güçlendirme ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide aracı rolünü otel işletmeleri çalışanları örneğinde belirlenmesidir.

4.2. Araştırmanın Amacı

Günümüz işletmelerinde çalışanları işlerinden kaynaklanan yetkinin asıl sahibi haline getiren personel güçlendirme kavramının, bireylerin sorunlu ya da yanlış yönlerine yoğunlaşmak yerine, insanlar için neyin doğru ya da iyi olduğuna yoğunlaşan psikolojik sermaye kavramı ve bireyin kendi kapasitesini ortaya çıkarması ve bu potansiyelini işlevsel hale getirmesini sağlayan ve literatürde geliştirilebilir bir kavram olarak kendisine yer bulan psikolojik iyi oluş kavramı üzerindeki etkisini, otel işletmeleri özelinde ayrıntılı olarak incelemektir.

Bu amaçla, bu çalışmada personel güçlendirme ve psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkilerinin ortaya konulması ve ne düzeyde etkili olduğunun belirlenmesine çalışılmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın amacı psikolojik sermayenin psikolojik personel güçlendirme ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide aracı rolünü analiz etmektir. Ayrıca yapılan literatür taramasında ‘Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sermaye’, ‘Psikolojik Sermaye ve Psikolojik İyi Oluş’ ve ‘Personel Güçlendirme ve Psikolojik İyi Oluş’ alanında çalışmalar yapıldığı görülmüş fakat ‘Personel Güçlendirme, Psikolojik Sermaye ve Psikolojik İyi Oluş’

kavramlarının bir arada çalışıldığına rastlanılmamıştır. Ayrıca turizm sektöründe personel güçlendirmenin psikolojik sermaye ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan bir çalışmaya daha önce rastlanılmaması nedeniyle, bu araştırmanın yapılmasına gerek duyularak yapılan çalışma ile birlikte, turizm işletmeciliği literatürü dışında, personel güçlendirme, psikolojik sermaye ve psikolojik iyi oluş literatüründe söz konusu boşluğun doldurulması ve çalışmanın literatüre katkı sağlaması da amaçlanmaktadır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma turizm sektörü çalışanların üzerinde Kovid-19 döneminde gerçekleştirilmiş olması ve araştırmaya katılanların algılamalarına dayalı olması sebebiyle bazı sınırlılıklar taşıdığı söylenebilir:

- Araştırma Nevşehir ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanları ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma psikolojik iyi oluşu etkileyen psikolojik personel güçlendirme bağımsız değişkeni ve psikolojik sermaye aracı değişkeni ile sınırlandırılmıştır.
- Anket Araştırması Kovid-19 döneminde yapıldığından araştırmanın dönemsel açıdan da sınırlı olduğu ifade edilebilir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Yöntem kısmında örneklem, veri toplama araçları (ölçekler), model ve hipotezler, veri analiz yöntemleri üzerinde durulmaktadır.

4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Nevşehir'deki otel işletmeleri çalışanlarıdır. Ancak Covid 19 Pandemisi, zaman kısıtı ve belli bir veri tabanının olmaması nedeniyle örneklem seçimine gidilmiştir. Örneklem seçilme nedeni, otel işletmelerinin personel güçlendirme ve psikolojik sermayeyi kullanarak yerel ekonomiye daha fazla katma değer yaratabileceği düşüncesidir. Bu bölgedeki otel işletmelerinde çalışan sayısı tam olarak bilinmediği için Çıngı (1994) tarafından önerilen örneklem büyüklüğü formülü kullanılarak örneklem büyüklüğü 385 olarak hesaplanmıştır. Daha sonra otel

işletmeleri çalışanlarına 500 anket basit tesadüfî örnekleme yöntemi ile bizzat araştırmacılar tarafından ulaştırılmıştır. 1 adet anket formu aşırı uç değerleri kapsadığından veri setinden çıkarılmış ve analizde kullanılmak üzere 328 anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin geri dönüş oranı %65,6'dır. Bu oran bilimsel olarak örnekleme temsil etme yeterliliğine sahiptir (Paek vd., 2015).

4.4.2. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmanın modeli tasarlanırken psikolojik güçlendirme bağımsız değişken olarak, psikolojik sermaye aracı değişken olarak ve bağımlı değişken olarak psikolojik iyi oluş ele alınmıştır. Bu çalışmanın verileri önceki çalışmalarda güvenilirliği ve geçerliliği test edilen ölçeklerden oluşan bir anket formu yardımıyla elde edilmiştir. Anketimizi oluşturan ölçekler şu şekilde özetlenebilir:

-Psikolojik Güçlendirme Ölçeği: Otel işletmeleri çalışanlarının psikolojik personel güçlendirme algılarını ortaya koymak için Spreitzer(1995) tarafından geliştirilen 12 ifadeli 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1= Çok Etkisiz 5= Çok Etkili) yararlanılmıştır. Bu ölçeğin anlamlılık (3 ifade), yeterlilik (3 ifade), özerklik (3 ifade) ve etki (3 ifade) boyutları mevcuttur. Psikolojik personel güçlendirme ölçeğinin güvenilirlik katsayısı Cronbach's (α) 0.91 olarak hesaplanmıştır. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için Cronbach's (α) katsayısının 0.70 gerekmektedir (Nunnally, 1978).

-Psikolojik Sermaye Ölçeği: Çalışanların psikolojik sermaye algılarını ölçmek için Luthans, Youssef ve Avolio'nun (2007) tasarladığı 24 ifadeli 5'li Likert ölçeği tipi Psikolojik Sermaye ölçeği kullanılmıştır (1= Çok Etkisiz 5= Çok Etkili). Bu ölçeğin özyeterlik (6 ifade), umut (6 ifade), dayanaklılık (6 ifade) ve iyimserlik (6 ifade) boyutları mevcuttur. Psikolojik sermaye ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.89 olarak bulunmuştur.

-Psikolojik İyi Oluş Ölçeği: Katılımcıların psikolojik iyi oluş algılarını ortaya koymak için Diener vd. (2010) tarafından geliştirilen 8 ifadeli 5'li Likert tipi psikolojik iyi oluş ölçeğinden yararlanılmıştır (1= Çok Etkisiz 5= Çok Etkili). Psikolojik iyi oluş ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.94'tür.

Bu ölçeklere ilaveten ankette katılımcılara ve işletmelere dair bazı demografik özellikler ve tanıtıcı bilgiler yer almaktadır.

4.4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Pozitif örgütsel davranış alanı psikolojik iyi oluş kavramının yapılan araştırmalarda önemli bir çıktı olduğunu ortaya koymaktadır ve yapılan araştırmalar gün geçtikçe artmakta ve başka kavramlarla olan ilişkileri, sebepleri, sonuçları açıklanmaya çalışılmaktadır (Avey ve diğerleri, 2010: 18). Wrigth (2003) bireylerdeki psikolojik iyi oluşu daha çok verili bir özellik olarak ele almaktadır. Psikolojik iyi oluş kavramının bireyin kendisi ile ilgili algısı ve inançları önemli rol oynadığına dikkat çekmekte ve bu sebepten bireylerdeki psikolojik öznel iyi oluş genellikle bireyin kişilik özellikleri ile ilişkilendirildiğine yapılan çalışmaların da bu yönde ilerlediğine dikkat çekmektedir (Choi ve Lee, 2014).

Pozitif psikoloji alanındaki çalışmalarda bireylerde var olan yeteneklere, potansiyellere ve yaratıcılıklara olumlu bir açıdan ele alındığı görülmektedir. Buna bağlı olarak bireylerdeki bireysel iyi oluşun hem bireyin genel anlamda hayatına hem de iş hayatına olan etkilerinin ve katkılarının olduğu görülmektedir (Avey ve diğerleri, 2010: 17). Bu yönde yapılan araştırmalarda bu etkilerin psikolojik iyi oluş ve özellikle performans arasındaki olumlu ilişkilerin var olduğu açıklanmakta; örgütsel verimlilik üzerinde özellikle olumlu etkilerinin olduğu üzerine durulmaktadır (Wrigth, 2003: 44).

Akdoğan ve Polatçı (2013)'ün psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun rolünü belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmanın bulgularına göre; bireyin sahip olduğu psikolojik sermaye performansı önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluş ve pozitif iş aile yayılımı boyutlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Kesawa vd. (2019)'un kurumlarda psikolojik iyi oluş ve psikolojik güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisini analiz etmek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın

bulgularına göre; psikolojik güçlendirmenin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu, psikolojik iyi oluş ve psikolojik güçlendirmenin ise iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Movahhed ve Abbasi (2019)'un sağlık çalışanlarında psikolojik iyi oluşun yordanmasında psikolojik güçlendirmenin rolünü araştırmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmanın bulgularına göre; psikolojik güçlendirmenin üç boyutu (özerklik, anlamlılık ve güven) ile psikolojik iyi oluş arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiş ancak psikolojik güçlendirmenin diğer iki boyutu (yeterlilik ve etkililik) ile psikolojik iyi oluş arasında ilişki saptayamamışlardır. Buna ek olarak psikolojik güçlendirmenin boyutlarından iki boyutun (güven ve öz kararlılık) psikolojik iyi oluşu yordama gücüne sahip olduğunu sonucuna ulaşmışlardır.

Iqbal vd. (2022)'nin fedakâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun ve psikolojik güçlendirmenin aracılık etkilerini inceledikleri araştırmanın bulgularına göre; fedakâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun anlamlı ve pozitif aracılık rolü oynadığını ortaya koymuşlardır. Sonuçlar ayrıca hemşirelerin psikolojik güçlendirilmesinin, psikolojik iyi oluşun, fedakâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki aracılık etkisini düzenlediğini açıkladığı görülmektedir.

Geçmişteki araştırma bulgularına göre psikolojik personel güçlendirmenin psikolojik sermaye ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkilerine dair ileri sürülen hipotezler şu şekildedir;

Hipotez 1: Psikolojik personel güçlendirme, psikolojik iyi oluş üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Personel güçlendirmeyi Lawler; örgütte çalışan personele karar alma konusunda imkân sağlayan ve aldıkları kararların sonucuna göre personelin alınan kararların sorumluluğunu tümüyle kabul edip sahip çıkmalarının sağlanmasıdır (Çöl,2008:35).

Rothstein ise güçlendirmeyi; “iş birliği, paylaşma ve birlikte çalışma yoluyla güç oluşturma, geliştirme ve gücü artırma eylemi” olarak tanımlamaktadır (Karakoç, 2007: 10).

Güçlendirme kavramına üretim ve hizmet sektöründe yer alan bir kavramdır. Hizmet sektörünün içerisindeki otel işletmeleri açısından güçlendirme kavramı ele alındığında, hizmet üretim ve tüketiminin aynı anda yani eş zamanlı gerçekleştiğinden müşterinin çoğunlukla üretilen ürünü gözlemlediği ve o sırada müşteri memnuniyetinin artırılması, ortaya çıkabilecek sorunun çözümünün anında sağlanması ihtiyacını doğurmaktadır. Güçlendirme uygulamasının hayata geçmesiyle personelin, örgüte ve müşteriye hatta kendine daha faydalı olabileceği düşünülmektedir (Pelit, 2008: 9).

Taştan (2013) İstanbul ilinde öğretmenler örnekleminde psikolojik personel güçlendirme ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkileri ele almıştır. Bulgular psikolojik personel güçlendirmenin psikolojik iyi oluşu pozitif etkilediğini ortaya koymuştur.

Hipotez 2: Psikolojik personel güçlendirmenin boyutlarından (a) anlamlılık, (b) yeterlilik, (c) özerklik ve (d) etki psikolojik iyi oluş üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Psikolojik personel güçlendirme, psikolojik sermaye üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Literatür incelendiğinde psikolojik personel güçlendirme ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi doğrudan veya dolaylı olarak inceleyen çalışmalara rastlanılmıştır. Bu çalışmalardan bazılarının bulguları şu şekildedir;

Lizar vd. (2015)'in psikolojik sermaye ve psikolojik güçlendirmenin bireysel değişime hazır olma üzerindeki rolünü belirlemek amacıyla Endonezya'daki devlete ait inşaat şirketlerinde çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın bulgularına göre, hem psikolojik sermayenin hem de psikolojik güçlendirmenin bireysel değişime hazır olma üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğunu görülmüştür. Ayrıca

psikolojik güçlendirmenin, psikolojik sermayeye kıyasla, bireysel değişime hazır olma durumu üzerinde biraz daha yüksek etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Jung ve Yoon (2015)'in lüks otellerde çalışanların pozitif psikolojik sermayesi, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri açıklamak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın bulgularına göre; çalışanların pozitif psikolojik sermayedeki umut ve iyimserliğinin, iş tatminleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu bulguya göre çalışanların umutları ve dayanıklılıkları örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir. Yüksek pozitif psikolojik sermayeye sahip çalışanların iş tatmini yüksek olmakla birlikte, iş arkadaşlarına veya üstlerine olumlu şekilde yardımcı oldukları görülmüş ve organizasyon için adanmışlık eylemi yapma olasılıklarının yükseldiği sonucuna ulaşımlardır. Otel çalışanlarının iş durumundaki pozitif psikolojilerinin, organizasyonlarını ve kendi gelişimlerini geliştirmek için çeşitli çabalara yol açacağı, bu sayede performans yaratacağı ve yönetim gücünü güçlendireceği öngörülmektedir. Dolaylı olarak pozitif psikolojik sermayesi yüksek bireylerin psikolojik personel güçlendirme sürecinde etkili olacağı sonucuna ulaşılabilir.

Hassanzadegan vd. (2019)'nin çalışmaları psikolojik güçlendirmenin aracılık rolüne odaklanarak psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmanın bulgularına göre; psikolojik sermayenin hem iş performansı hem de psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin iş performansı üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Psikolojik güçlendirme aracılığıyla psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisi de anlamlı bulunmuştur.

Luthans ve diğerleri (2005) tarafından Çin'de 422 fabrika çalışanı üzerinde yapılan bir çalışmada psikolojik sermayenin performansı yükselttiği belirtilmektedir (Luthans ve diğerleri, 2005: 260).

Avey ve diğerlerinin 2007 yılında deneysel çalışma yoluyla gerçekleştirdikleri araştırmada bireyin psikolojik sermaye boyutlarının, psikolojik güçlendirme ile doğrudan ilişkili olduğunu varsayımlardır. Yapılan bu araştırmada psikolojik

birikimin bireyin olumlu anlamıyla psikolojik gelişim durumu anlamına geldiğini, kendine güven, iyimser olma, hedeflere ulaşma gayesi ve dayanıklılık ile karakterize edildiği üzerine odaklanılmaktadır. Güçlendirmeyi psikolojik bakış açısıyla incelerken, bireyin özellikleriyle beraber çalışanın üstleriyle olan ilişkisinin de dikkate alınması gerektiği üzerine durulmakta ve böylelikle bireyin özerklik ve yaratıcılık eğilimini büyük oranda etkilediklerini iddia edilmektedir (Avey vd., 2007: 26-110).

Walumbwa ve arkadaşlarının 2010 yılında 79 polis amiri üzerinde yaptıkları bir araştırmada polislerin psikolojik sermaye seviyelerinin yüksek olması performans seviyelerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Walumbwa vd., 2010: 960).

Korkmazer ve diğerlerinin (2016), Muş Devlet Hastanesi'nde klinik ve idari birimlerde çalışan sağlık personeline yaptıkları çalışmada, psikolojik sermaye seviyesi yüksek olan çalışanların performanslarının da yüksek olduğu ve psikolojik sermayenin performans artırmada etkili olduğu görülmektedir (Korkmazer vd., 2016: 270).

Yukarıda bahsi geçen literatürdeki bulgular dikkate alınarak psikolojik sermaye ve boyutlarının psikolojik iyi oluş üzerindeki etkilerine dair hipotezler şu şekilde tasarlanmıştır:

Hipotez 4: Psikolojik sermaye, psikolojik iyi oluş üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Şener (2017)'nin örgüt ikliminin iş performansına etkisinde psikolojik sermayenin aracı etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirdiği çalışmanın bulgularına göre; örgüt ikliminin iş performansına etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü oynadığı sonucuna ulaşmıştır.

Shamhi vd. (2018)'in İran'ın kuzeybatı Spor ve Gençlik bölümlerinde çalışanlarda örgütsel güven ve iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen çalışmanın bulgularına göre; örgütsel

güven ve iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı rolü oynadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Koçak ve Çınar (2020)'nin lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisinin olup olmadığını incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın bulguların göre; lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracı etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Erkutlu (2014), Türkiye' deki 17 üniversitede görev yapan 793 öğretim üyesi ve dekanları üzerine araştırmasını gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre psikolojik sermayenin narsisizm ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir (Erkutlu, 2014: 108).

Polatçı ve Akdoğan (2014) yaptıkları çalışmada farklı mesleklerden 361 beyaz yakalı çalışan üzerine çalışmasını gerçekleştirmişlerdir. Psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluş ile olumlu olarak ilişkiye sahip olduğunu ve psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı rolü de üstlendiğini tespit etmişlerdir.

Manzano-García ve Ayala (2017)' nin, uzman otizm servislerinin doğrudan destek kadrosunda yaptıkları çalışmada psikolojik sermaye ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide bir aracı olarak tükenmişliğin spesifik rolünü ele almışlardır ve çalışma sonuçlarına göre psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluş üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir (Manzano- García ve Ayala, 2017).

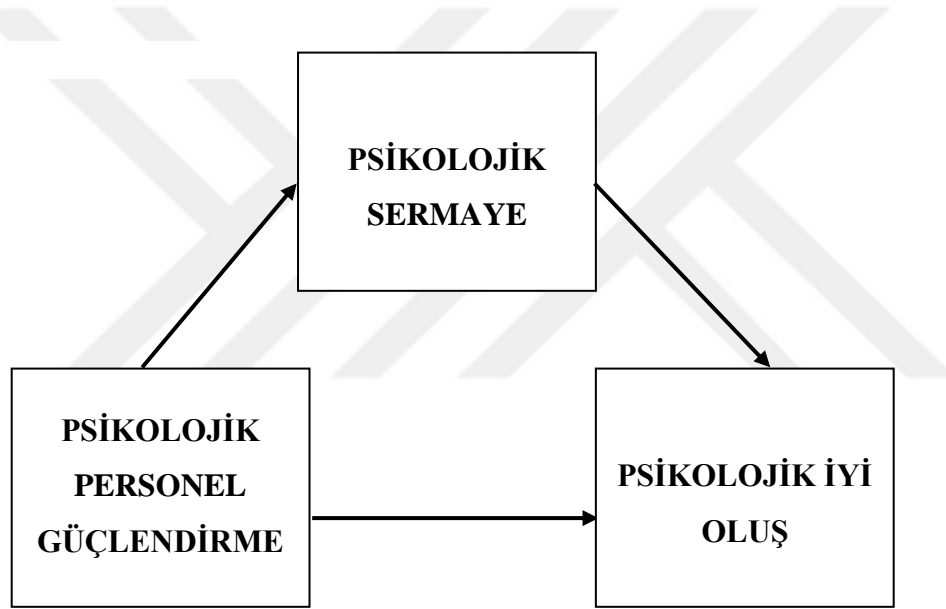
Rabeni, Yanuv ve Elizur (2017), psikolojik sermaye, stresle başa çıkma, iyi oluş ve performans arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmalarında, psikolojik sermayenin iyi oluş ile güçlü, olumlu ve doğrudan bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir (Rabenu, vd., 2017:875-887).

Bolelli (2020)'nin Türkiye'de yaptığı çalışmada iki sonuca ulaşılmaktadır. İlk sonuca göre, psikolojik sermayenin tüm alt boyutları ile öznel iyi oluş arasında

istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü korelasyon bulunduğunun belirlenmekte, ikinci sonuca göre ise yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin korelasyon analizi neticelerine paralel şekilde psikolojik sermayenin tüm alt boyutlarının öznel iyi oluş üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin bulunduğu göstermektedir.

Önceki ampirik araştırma bulguları dikkate alınarak psikolojik sermayenin aracı rolüne dair hipotez aşağıdaki gibi tasarlanmıştır:

Hipotez 5: Psikolojik sermaye, psikolojik personel güçlendirme ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.



Şekil 6. Araştırma Modeli

4.4.4. Veri Analiz Prosedürü

Bu araştırmanın verileri, Nevşehir il ve ilçelerinde faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanlarından anket tekniği yardımıyla elde edilmiştir. İlk olarak veri setinde kayıp ataması yapıldıktan sonra Mahallanobis uzaklığı [Mahallanobis D (41) 112,397, $p < 0.001$] değerleri hesaplanmış ve aşırı uç değerlere sahip 1 adet anket veri setinden çıkarılmıştır (Hair vd., 2013). Ayrıca verimizin normal dağılıp dağılmadığını test etmek üzere bakılan Çarpıklık değerleri $-0,809/-1,248$ ve Basıklık değerlerinin $-0,890/2,023$ arasında değişmektedir. Çarpıklık değerleri ± 3 'ten ve basıklık değerleri

± 7 'den küçük olduğu için normal dağılım varsayımı doğrulanmıştır (Cuuran vd., 1996; Kline, 2011).

Çalışmada yararlandığımız ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğini test etmek üzere bir ölçüm modeli geliştirmek için Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Daha sonra araştırma modeli ve hipotezlerini test etmek için bu ölçüm modeli esas alınarak Yapısal Eşitlik Modellemesi yapılmıştır. Ayrıca psikolojik sermayenin aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını test etmek için Preacher ve Hayes'in (2008) önerdiği BC Önyükleme yöntemi kullanılmıştır. Bununla birlikte personel güçlendirmenin boyutlarının psikolojik iyi oluş üzerindeki etkilerini test etmek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

4.5. Araştırma Bulguları

4.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	f	%	Demografik Özellikler	f	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Erkek	211	64.3	Evli	159	48.5
Kadın	117	35.7	Bekâr	169	51.5
Yaş			Eğitim Durumu		
20 yaş ve aşağısı	32	9.8	İlköğretim	49	14.9
21-30 yaş arası	140	42.7	Lise	120	36.6
31-40 yaş arası	100	30.5	Meslek Yüksekokulu	69	21.0
41-50 yaş arası	50	15.2	Fakülte	83	25.3
51 yaş ve üzeri	6	1.8	YL./Dr.	7	2.2
Çalışma Süresi			İşletmedeki Konum		
1 yıldan az	4	1.2	ÜstYönetim	12	3.7
1-5 yıl arası	129	39.3	Satış/Pazarlama	8	2.4
6-10 yıl arası	99	30.2	Önbüro/Rezervasyon	64	19.5
11-15 yıl arası	44	13.4	Muhasebe ve Finansman	216	4.9
15 yıl üzeri	52	15.9	Yiyecek-İçecek	105	32.0
			Kat Hizmetleri	53	16.2
			Diğer	70	21.3
Aile işletmesi mi?			Çalışılan Otelin Yıldızı		
Evet	125	38.1	Özel Belgeli	20	6.1
Hayır	203	61.9	3 Yıldızlı		22.354.0
			4 Yıldızlı	7317752	15.8
			5 Yıldızlı	6	1.8
			Diğer		

Tablo-6'daki çalışanların demografik özellikleri ile ilgili araştırma sonuçlarına göre; katılımcıların %64.3'ü erkek, %35.7'sinin kadın olduğu görülmektedir. Medeni durum değişkeni açısından; %48.5'i evli, %51.5'inin bekâr olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların yaş aralığı dağılımına bakıldığında; %9.8'inin 20 yaş ve aşağısı, %42.7'sinin 21-30 yaş arası, %30.5'inin 31-40 yaş arası, %15.2'sinin 41-50 yaş arası ve %1.8'inin 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Ankete katılan çalışanların %14.9'unun ilköğretim, %36.6'sının lise, %21.0'inin meslek yüksekokulu, %25.3'ünün fakülte ve %2.2'sinin ise YL./DR. eğitime sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %1.2'sinin 1 yıldan az, %39.3' ünün 1-5 yıl arası, %30.2'sinin 6-10 yıl arası, %13.4' ünün 11-15 yıl arası ve %15.4'ünün 15 yıl üzeri çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. İşletmedeki konum açısından bakıldığında; %3.7'sinin üst yönetim, %2.4' ünün satış/pazarlama, %19.5'inin ön büro/rezervasyon, %4.9'unun muhasebe ve finansman, %32.0'sinin yiyecek-içecek, %16.2' sinin kat hizmetleri ve %21.3' ünün diğer bölümlerde çalıştıkları tespit edilmiştir. İşletmelerin %38.1'inin aile işletmesi olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayanların %6.1'inin özel belgeli otelde, %15.8' inin 5 yıldızlı otelde, %54.0'sünün 4 yıldızlı otelde, %22.3'ünün 3 yıldızlı otel ve %1.8'inin ise diğer kapsamdaki otellerde çalıştığı tespit edilmiştir.

4.5.2. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerliliğini Test Etmeye Yönelik Ölçüm Modeli Bulguları

Bu araştırmada öncelikle değişkenlerimize dair ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğini test etmek için bir ölçüm modeli tasarlanmıştır. İlk tasarlanan modelde uyum iyiliği modelden çıkarılmıştır. Yani Psikolojik sermaye ölçeğinin dayanıklılık boyutundaki 12. ve 13.ifade ve iyimserlik boyutundaki 20. ve 23. ifadeler modelden çıkarılmıştır. Fakat bazı uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeyde olmadığından psikolojik güçlendirme ölçeğinin yeterlilik boyutundaki Y5 ile Y6'ya ait e5 ve e6 hata terimleri arasında, psikolojik sermaye ölçeğinde UM7 ile UM8'e ait e19 ve e20 hata terimleri arasında ve UM9 ile UM10'a ait e21 ve e22 hata terimleri arasında kovaryans oluşturulmuştur. Bununla birlikte psikolojik iyi oluş ölçeğindeki Pİ1 ile Pİ2'e ait e37 ve e38 hata terimleri arasında ve Pİ2 ile Pİ4'e ait e38 ve e40 hata terimleri arasında kovaryans oluşturulmuştur. Bu kovaryans işlemlerinden sonra

yeterli uyum iyiliği değerlerine sahip ölçüm modeli bulguları Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7’de görüldüğü gibi Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda tasarlanan ölçüm modelimizin bazı uyum iyiliği değerleri $\chi^2/df \leq 2$, $RMSEA \leq .05$, $SRMR \leq .05$; $.95 \leq CFI$, $95 \leq TLI$, ve $95 \leq IFI$ olduğu için iyi uyum göstermektedir. Bununla birlikte uyum iyiliği değerlerinden ikisi olan $.80 \leq GFI < .95$ ve $.80 \leq AGFI < .90$ aralığında yer aldığı için kabul edilebilir uyum değerleri olduğu söylenebilir (Bentler, ve Yuan, 1999; Byrne, 2001; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Ullman ve Bentler, 2013).

Tablodaki bulgular yardımıyla Fornell ve Larcker’in (1981) prosedürü izlenerek hesaplanan Bileşik Yapı Güvenilirliği değerleri 0.85 ile 0.94 arasında yer almaktadır. Bu değerlerin 0.70’in üzerinde olması istenir. Diğer yandan modeldeki ölçekler ve boyutlarının Cronbach's alpha değerleri 0.85 ile 0.94 arasında değişmektedir. Güvenilirlik katsayılarının 0.70 üzerinde olması kabul edilmektedir (Nunnally, 1978).

Yine modeldeki ölçekler ve boyutlarının açıklanan ortalama varyans-AOV (AVE) değerleri ise 0,68 ile 0,78 arasındadır. AVE değerinin 0.50’nin üzerinde olması kabul görür. Son olarak modeldeki tüm ifadelerin faktör yükleri 0.644’ten yüksektir. Yönetim yazınında faktör yüklerinin 0,50’nin üzerinde olması kabul görür (Kline, 2011). Bu nedenle bütün ölçekler ve boyutlarının hem yakınsak geçerliliğinin hem de iç tutarlılığının sağlandığı ifade edilebilir.

Tablo 7. Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri
İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları
PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME
(Cronbach's $\alpha = .91$, BYG = .90, OAV = .74)

İfadeler	Faktör Yüğü (β)	t Değeri*
ANLAMLILIK	,644	*
YETERLİK	,859	9,807
ÖZERKLİK	,914	9,999
ETKİ	,894	9,582

PSİKOLOJİK SERMAYE (Cronbach's α = .89, BYG = .90, OAV = .75)		
ÖZYETERLİLİK	,774	*
UMUT	,856	9,790
DAYANIKLILIK	,845	10,134
İYİMSERLİK	,876	9,687
Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları		
PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME		
Anlamlılık (Cronbach's α = .89, BYG = .89, OAV = .78)		
1.Yaptığım iş kişisel olarak benim için önemlidir.	,850	*
2.Mesleki faaliyetlerimin benim için özel bir anlamı vardır.	,887	19,289
3.Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	,840	18,145
Yeterlilik (Cronbach's α = .86, BYG = .85, OAV = .72)		
4. Mesleki işlerimde önemli derecede uzmanımdır.	,846	*
5. Mesleki faaliyetlerimde kendime ve sahip olduğum yeteneklerime güveniyorum.	,849	16,265
6. Mesleğimle ilgili faaliyetlerimde gerçekten dikkatli davranırım.	,725	13,213
Özerklik (Cronbach's α = .85, BYG = .85, OAV = .71)		
7. İşimde kişisel inisiyatif kullanabiliyorum.	,818	*
8. Mesleki faaliyetlerimi nasıl yapacağımı belirlemede serbestim.	,816	16,143
9. İşe ne şekilde başlayacağıma ben karar veririm.	,783	15,342
Etki (Cronbach's α = .85, BYG = .85, OAV = .72)		
10.İşle ilgili kararlar alınırken benim görüşlerim de dikkate alınmaktadır.	,768	*
11.Mesleğim ve bölümümdeki olaylar üzerinde önemli derecede etki ve kontrole sahibim.	,812	14,900
12.İş grubumda etkili birisiyim.	,849	15,563
PSİKOLOJİK SERMAYE		
İfadeler	Faktör Yüğü (β)	t Değeri*
Özyeterlilik (Cronbach's α = .92, BYG = .92, OAV = .72)		
1.Uzun vadeli sorunlara çözüm bulmada kendime güvenirim.	,749	*
2.Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	,824	17,898
3.Çalıştığım organizasyonun stratejilerine katkı sağlamada kendime güvenirim.	,855	16,944
4.Çalışma alanımda, hedefler belirleme kendime güvenirim.	,844	15,372
5.Çalıştığım kurumun sorunlarına çözüm bulmak için kurum dışındaki kişilerle iletişim kurmada kendime güvenirim.	,828	14,990
6.Bir gruba (çalışan, müşteri vb.) bilgi sunmada kendime güvenirim.	,761	13,657
Umut (Cronbach's α = .90, BYG = .90, OAV = .68)		
7.Zor bir durumla karşılaştığımda alternatif çözüm yolları geliştirebilirim.	,727	*
8.Çalıştığım örgütte bireysel amaçlarıma ulaşmak için gerekli gayreti gösterebiliyorum.	,782	16,000
9.Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol olduğuna inanırım.	,735	12,019
10.Şu anda, işimde kendimi çok başarılı görüyorum.	,858	14,095
11.Çalıştığım organizasyonda mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yoldüşünebilirim.	,833	13,741
12.Şu anda çalıştığım kurumda kendim için belirlediğim amaçları	,719	12,387

gerçekleştirebileceğime inanıyorum.		
Dayanıklılık (Cronbach's $\alpha = .91$, BYG = .91, OAV = .73)		
14.Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim	,755	*
15.İşimle ilgili şartlar gerektirirse, tek başıma yeterim.	,842	15,881
16.Genellikle işimdeki yaşanan sorunları bir şekilde hallederim.	,811	15,212
17.Deneyimlerimden yararlanarak, çalıştığım yerdeki zor dönemleri atlatabilirim.	,856	16,178
18.İşimde aynı anda birçok şeyin üstesinden gelebileceğimi düşünüyorum.	,842	15,872
İyimserlik (Cronbach's $\alpha = .86$, BYG = .87, OAV = .69)		
19. Çalıştığım kurumda bazı şeyler belirsiz olduğunda, genellikle en iyisinin olacağını umarım.	,694	*
21.İşimle ilgili olaylara olumlu yönden bakarım.	,781	12,836
22.İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	,828	13,507
24.Olaylara her zaman bardağım dolu tarafından bakmaya çalışırım.	,831	13,550
PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ (Cronbach's $\alpha = .94$, BYG = .94 OAV = .73)		
	Faktör Yüğü (β)	t Değeri*
1.Amaçlı ve anlamlı bir yaşam sürdürüyorum.	,785	*
2. Sosyal ilişkilerim destekleyici ve tatmin edicidir.	,804	17,875
3.Günlük aktivitelereime bağlı ve ilgiliyim.	,779	15,328
4.Başkalarının mutlu ve iyi olmasına aktif olarak katkıda bulunurum.	,841	17,085
5.Benim için önemli olan etkinliklerde yetenekli ve yeterliyim.	,861	17,531
6.Ben iyi bir insanım ve iyi bir hayat yaşıyorum.	,811	16,277
7.Geleceğim hakkında iyimserim.	,850	17,270
8.İnsanlar bana saygı duyar.	,844	17,097
Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği Değeri: $\chi^2/sd=1,670$; GFI=, 85; AGFI=,83; IFI=, 95; TLI=,95 ; CFI= ,95; SRMR= 0,048; RMSEA= 0,045.		

*1'e sabitlenmiş olduğunu ifade etmektedir. *** p<.001

Tablo 8'deki bulgulara göre kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip ölçüm modelindeki üç değişkenin OAV değerlerinin karekökü, değişkenler arası korelasyon katsayılarından yüksek olduğundan her üç ölçek için ayırt edici geçerlilik doğrulanmıştır (Kline, 2011). Aynı zamanda üç ölçeğin yakınsak geçerliliğinin ve de ayırt edici geçerliliğinin sağlanması yapı geçerliliğini de gösterir.

Tablo 8. Ölçüm Modelindeki Değişkenlere Dair Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları

Değişkenler	1	2	3
1.PSİGUCL	,860		
2.PSİSERM	0,552	,866	
3.PIYİOL	0,451	0,538	,854

PSİGUCL: Psikolojik Personel Güçlendirme, PSİSERM: Psikolojik Sermaye ve PİYİOL: Psikolojik İyi Oluş. Tabloda çapraz olarak verilen koyu katsayılar AVE değerlerinin kareköküdür. Koyu olmayan katsayılar ise değişkenler arasındaki korelasyonlardır.

Tablo 9'deki ölçüm modelindeki değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarına bakıldığında; psikolojik personel güçlendirme, hem psikolojik sermaye ($r = ,552$; $p < 0.001$) hem de psikolojik iyi oluş ($r = ,451$; $p < 0.001$) ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içindedir. Aynı şekilde psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluşla pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu ortaya konmuştur ($r = ,538$; $p < 0.001$). Bu korelasyon katsayılarının tümünün 0.80'den düşük olması da ayırt edici geçerliliğin sağlandığını gösterir.

Tablo 9. Ölçüm Modelindeki Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	\bar{x}	St. Sapma	1	2	3
1.PSİGUCL	3,79	,779	1		
2.PSİSERM	3,97	,633	0,552	1	
3.PİYİOL	3,70	,888	0,451	0,538	1

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; PSİGUCL: Psikolojik Personel Güçlendirme, PSİSERM: Psikolojik Sermaye ve PİYİOL: Psikolojik İyi Oluş

4.5.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Doğrulayıcı faktör analizi yardımıyla geliştirdiğimiz ölçüm modelini esas alarak hipotezleri test etmek için aracı değişkenli kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Tablo 10'da görüleceği üzere YEM Modelinin uyum iyiliği değerlerinin tümü kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 10. Hipotezlerin Test Edilmesine Dair Bulgular

Hipotezler	İlişkiler	Std. β	t değeri	Anlam Düzeyi	Sonuç
H1	PSİGUCL → PİYİOL	,221**	3,220	,0002	Kabul
H3	PSİGUCL → PSİSERM	,552***	6,781	,0000	Kabul
H4	PSİSERM → PİYİOL	,416***	5,617	,0000	Kabul

YEM Modeli Uyum İyiliği Değerleri: $\chi^2/sd=1,670$; GFI=, 85; AGFI=,83; IFI=, 95; TLI=,95 ; CFI= ,95; SRMR= 0,048; RMSEA= 0,045.

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; PSİGUCL: Psikolojik Personel Güçlendirme, PSİSERM: Psikolojik Sermaye ve PİYİOL: Psikolojik İyi Oluş

Yapısal eşitlik modeli bulguları incelendiğinde; psikolojik güçlendirme psikolojik iyi oluşu pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta = ,221$; $p < .001$). Aynı zamanda psikolojik güçlendirme psikolojik sermayeyi pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta = ,552$; $p < .05$). Bu bulgulara göre **Hipotez 1** ve **Hipotez 3** desteklenmiştir. Diğer yandan psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluşu pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır ($\beta = ,416$; $p < .001$). Böylelikle **Hipotez 4** de kabul edilmiştir.

Modelde bağımsız değişken psikolojik güçlendirmenin, bağımlı değişken psikolojik iyi oluştaki varyansı açıklama oranı %30.5 ($R^2 = 0,305$) ve psikolojik sermaye aracı değişkenindeki varyansı açıklama oranı ise %32.4' ($R^2 = 0,324$)'tür. Yani psikolojik güçlendirme her iki değişkeni de yüksek düzeyde etkilemektedir.

Bu çalışmada ayrıca psikolojik personel güçlendirmenin boyutlarının psikolojik iyi oluş üzerindeki etkilerine dair hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi bulguları Tablo 11'de sunulmuştur. Araştırma modelinin anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = ,177$; $F_{(4-223)} = 17,341$; $p < .001$). Psikolojik güçlendirmenin boyutları bir bütün olarak psikolojik iyi oluşu orta düzeyde etkilemektedir ($R^2 = ,177$). Bu modelde VIF değerleri < 5 olduğundan ve Tolerans değerleri 0.10 'dan yüksek olduğundan çoklu bağıntı sorunu bulunmamaktadır. Ayrıca Durbin-Watson Katsayısı 2 civarında olduğundan otokorelasyon sorunu da bulunmamaktadır.

Tablo 11. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Boyutlarının Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkileri

Hipotezler	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: Psikolojik İyi Oluş				İç İlişki İstatistikleri	
		St. β	S. H	t değeri	p	Tolerans Değeri	VIF
	Sabit	2,319	,249	9,297	,000		
H2a	Anlamlılık	,016	,064	,238	,812	,563	1,775
H2b	Yeterlilik	-,002	,060	-,026	,979	,410	2,441
H2c	Ozerklik	,228**	,066	2,882	,004	,406	2,461
H2d	Etki	,216**	,073	2,803	,005	,428	2,338

$R^2 = ,177$; $F_{(4-223)} = 17,341$; Durbin-Watson: 2,000; $p < .001$

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Psikolojik personel güçlendirmenin boyutlarının psikolojik iyi oluş üzerindeki etkilerine bakıldığında; anlamlılık boyutu psikolojik iyi oluş üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ($\beta = ,016$; $p > .05$). Buna karşın yeterlilik boyutu psikolojik iyi oluş üzerinde negatif fakat anlamlı olmayan etkiye sahiptir ($\beta = -,002$; $p > .05$). Bu yüzden **Hipotez 2a** ve **Hipotez 2b** ret edilmiştir. Buna karşın psikolojik personel güçlendirmenin boyutlarından hem özerklik ($\beta = ,228$; $p < .001$) hem de etki ($\beta = ,216$; $p < .001$) psikolojik iyi oluşu pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Bu bulgular dikkate alındığında **Hipotez 2c** ve **Hipotez 2d** kabul edilmiştir.

4.5.4. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi

Psikolojik sermayenin aracılık etkisini doğrulamak için Preacher ve Hayes'in (2008) önerdiği BC Önyükleme yöntemi kullanılmıştır. Psikolojik sermayenin aracı değişken olarak dâhil olmadığı modelde personel güçlendirmenin psikolojik iyi oluş üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir ($\beta = ,221$; $p < .001$). Ancak psikolojik sermayenin aracı değişken olarak dâhil edildiğinde ise bu direkt etkide bir azalma var ($\beta = ,1806$; $p < .05$). Bu kısmi bir aracılık etkinin varlığına işaret etmektedir. %95 güven düzeyinde 5000 örneklem büyüklüğündeki Bootstrap tahminlerine göre psikolojik sermaye aracı değişken olarak modele girdiğinde personel güçlendirmenin psikolojik iyi oluşa direkt etkisinde bir azalış söz konusudur. Bununla birlikte Tablo 12'de görüldüğü gibi 0.01 anlam düzeyinde modeldeki dolaylı etkiye dair alt ve üst limitler sıfır(0) kapsamadığından psikolojik sermaye tam aracı etkiye sahiptir ($\beta = ,1806$; %95 CI [,1048 ile , 2788]). Bu bulguya göre **Hipotez 5** desteklenmiştir.

Tablo 12. Aracılık Etkilerinin Test Edilmesi

Bağımsız Değişken	Aracı	Bağımlı Değişken	Dolaylı Etki β	S. H	Alt sınır	Üst Sınır	P
PSİGUCL	PSİSERM	PİYİOL	,1806	,0446	,1048	,2788	,0000

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.00$

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireyler maddi ihtiyaçlarının yanı sıra bir takım manevi ihtiyaçları da olan duygusal varlıklardır. Klasik Yaklaşımdan bu yana ele alınan insan kavramının özellikle çalışma hayatındaki bireyin sadece maddi ihtiyaçlarının giderilmesi işletmenin istediği etkinliğe ve verimliliğe ulaşmasında yapılan araştırmalar sonucunda yetersiz kaldığı gözlemlenmektedir. Maddi ihtiyaçların giderilmesi insan hayatında bir nebze yer almakta ve kısa bir süre için memnuniyet sağlamaktadır. Orta veya uzun vadede sadece maddi ihtiyaçların giderilmesi yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple çalışanlarından maksimum seviyede fayda sağlamak isteyen işletmeler, çalışanlarının maddi ihtiyaçlarının yanında manevi ihtiyaçlarını da dikkate alarak karşılayabilme yönünde girişimlerde bulunmalıdır. Bunun sonucunda tatmin edilmiş ve psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek çalışanlar; işletmenin rekabet ortamında farklılaşmanın temelini oluşturan kendine has bir yapıya sahip olmasını ve kendilerine ait etkinlik, verimlilik ve karlılık oranlarının artmasını sağlayabileceklerdir.

Literatürde personel güçlendirme ve psikolojik sermayenin önemine vurgular yapıp, sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gerektiği üzerinde durularak personel güçlendirme ve psikolojik sermaye kavramlarının psikolojik iyi oluş üzerindeki etkilerinin incelenmesinin önemi üzerinde durulmuştur. Yapılan araştırmada özellikle son dönemde örgütsel alanda sıklıkla çalışılan pozitif psikoloji alanına katkı sağlama amaçlanmakta ve pozitif psikoloji çerçevesinde en çok incelenen kavramlar bir arada ele alınarak bir bütünlük oluşturulmaya çalışılmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi çalışmaya konu olan personel güçlendirme, psikolojik sermaye, psikolojik iyi oluş kavramlarıyla birlikte farklı çalışmalarda birbirleriyle ilişkilendirilerek araştırılmış fakat beraber ele alınan bir araştırma yapılmamıştır. Bu tez araştırmasıyla bu kavramlar bir arada ele alınmaktadır. Kavramların bir arada ilk defa aynı anda modele dâhil edildiği literatürdeki ilk çalışma olması bakımından da önem taşıması beklenilmektedir.

Araştırmada, psikolojik sermayenin, psikolojik personel güçlendirme ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide aracı rolü, Nevşehir il ve ilçelerinde faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanlarından meydana gelen örnekleme analiz edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre; psikolojik personel güçlendirmenin psikolojik iyi oluşu pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Elde edilen sonuçlardan hareketle, psikolojik personel güçlendirmenin boyutlarının psikolojik iyi oluş üzerindeki etkilerine bakıldığında; anlamlılık boyutu psikolojik iyi oluş üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın yeterlilik boyutu psikolojik iyi oluş üzerinde negatif fakat anlamlı olmayan etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Buna karşın psikolojik personel güçlendirmenin boyutlarından hem özerklik hem de etki, psikolojik iyi oluşu pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Taştan (2013) İstanbul ilinde öğretmenler örnekleminde psikolojik personel güçlendirme ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkileri ele almıştır. Bulgular psikolojik personel güçlendirmenin psikolojik iyi oluşu pozitif etkilediğini ortaya koymuştur. Bu araştırma bulguları ile Taştan (2013) araştırma bulguları ile benzer sonuçlara elde edilmiştir. Movahhed ve Abbasi (2019)'un sağlık çalışanlarında psikolojik iyi oluşun yordanmasında psikolojik güçlendirmenin rolünü araştırmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmanın bulgularına göre; psikolojik güçlendirmenin üç boyutu (özerklik, anlamlılık ve güven) ile psikolojik iyi oluş arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiş ancak psikolojik güçlendirmenin diğer iki boyutu (yeterlilik ve etkililik) ile psikolojik iyi oluş arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuşlardır. Bu araştırma bulguları, Movahhed ve Abbasi (2019) araştırma bulguları ile psikolojik güçlendirmenin özerklik ve yeterlilik boyutları açısından benzerlik gösterirken etki boyutu açısından farklılık göstermektedir. Bu farklılığın nedeni araştırmaların farklı dönemde, farklı kültürlerden ve farklı sektörlerde yapılmış olmasından kaynaklanabilir.

Literatürde; Taştan (2013) bireylerin psikolojik güçlendirme ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkisinde, öz yeterliliğin ilgili ilişki üzerindeki aracılık etkisini incelemiştir. Çalışanların çalıştıkları ortamdaki psikolojik iyi oluşlarının çalışma hayatları ile ilgili pozitif düşüncelerinin geliştirilmesine katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Psikolojik güçlendirmenin, bireylerin tutum ve davranışlarında, çalışma ortamlarındaki refah seviyesi gibi psikolojik sonuçlarında kritik bir rol oynadığı ifade edilmiştir. Idrus vd. (2015)'nin psikolojik güçlendirmenin bireysel performans üzerindeki doğrudan etkisini, psikolojik güçlendirmenin öz-yeterlilik, tükenmişlik, duygusal zekâ ve iş tatmini üzerindeki doğrudan ilişki etkisini incelemek ve

açıklamak, ayrıca psikolojik güçlendirmenin bireysel performans üzerindeki etkisini öz-yeterlik, tükenmişlik, duygusal zekâ ve iş tatmini üzerinden açıklamak amacıyla çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın bulgularına göre, psikolojik güçlendirmenin bireysel performansı, öz yeterliliği, tükenmişliği, duygusal zekâyı ve iş tatminini doğrudan etkilediği sonucuna varılmıştır. Psikolojik güçlendirme aynı zamanda öz yeterlik, tükenmişlik, duygusal zekâ ve iş tatmininin aracılık ettiği bireysel performansı da dolaylı olarak etkilediği sonucu çıkmıştır. Ahmed ve Malik (2019)'un psikolojik güçlendirme ve psikolojik iyi oluşun öğretmenlerin performansı üzerindeki etkisini araştırmak ve psikolojik iyi oluşun psikolojik güçlendirme ile performans arasındaki ilişkide aracılık rolünü araştırmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında, psikolojik iyi oluşun, psikolojik güçlenme ile iyi oluş arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler daha yüksek düzeyde psikolojik faktörler algıladıklarında (yani psikolojik güçlendirme ve refah), daha iyi performans gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle yöneticilerin ve idarecilerin öğretmenlerin performanslarını arttırabilmek için psikolojik etmenleri dikkate almalarının önemli olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmaların bulguları ile çalışmamızın bulguları benzerlik göstermektedir.

Aynı zamanda psikolojik güçlendirmenin psikolojik sermayeyi pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Psikolojik güçlendirme üzerine yapılan teorik ve deneysel araştırmalarda belirtilen psikolojik güçlendirme ve psikolojik sermaye ilişkisi yapılan çalışma ile desteklenmiş, personelin psikolojik güçlendirmesinin sonucu olarak psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkileyebileceği üzerine sonuçlar elde etmiştir.

Diğer yandan psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluşu pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir. Daha önce yapılan çalışmalarda (Luthans vd. 2005, Avey vd. 2007, Walumbwa vd. 2010 ve Korkmazer vd. 2016) psikolojik sermaye düzeyi yüksek katılımcıların, psikolojik iyi oluş düzeylerinin de yüksek olacağı veya psikolojik sermaye düzeyindeki artışın psikolojik iyi oluş düzeyinde de artışa neden olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Akdoğan ve Polatçı (2013)'ün psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun rolünü belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmanın bulgularına göre; bireyin sahip

olduğu psikolojik sermaye performansı önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluş ve pozitif iş aile yayılımı boyutlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Polatçı ve Akdoğan (2014) yaptıkları araştırmada farklı mesleklerden 361 beyaz yakalı çalışan üzerine çalışmasını gerçekleştirmişlerdir. Psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluş ile olumlu olarak ilişkiye sahip olduğunu ve psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı rolü de üstlendiğini tespit etmişlerdir. Bu araştırma bulguları Akdoğan ve Polatçı (2013) ve Polatçı ve Akdoğan (2014) araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Rabeni, Yanuv ve Elizur (2017), psikolojik sermaye, stresle başa çıkma, iyi oluş ve performans arasındaki ilişkiyi ele aldıkları araştırmalarında, psikolojik sermayenin iyi oluş ile güçlü, olumlu ve doğrudan bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir (Rabenu, vd., 2017: 875-887). Benzer şekilde, Bolelli (2020)'nin Türkiye'de yaptığı araştırmada, psikolojik sermayenin tüm alt boyutlarının öznel iyi oluş üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin bulunduğu göstermektedir. Bu çerçevede bu araştırma bulgularının, Rabeni, Yanuv ve Elizur (2017) ve Bolelli (2020) araştırma sonuçları ile benzerlik gösterdiği ifade edilebilir.

Bir diğer araştırma bulgusuna göre; psikolojik sermayenin psikolojik personel güçlendirme ile psikolojik iyi oluş üzerindeki ilişkide aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Araştırma bulguları dikkate alındığında çalışanların psikolojik personel güçlendirme düzeylerini arttırabilmek için şu öneriler sunulabilir:

- 1980'li yıllardan sonra işletme literatüründe sık karşılaşılan bir kavram olan personel güçlendirme, çalışanlara ek sorumluluk getirmekte ve personel güçlendirmenin çalışana özerklik sağlamasından dolayı işleyişte karşılaşılan sorunlara daha hızlı müdahale edilmesi söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla personelin güçlendirilmesi işletmeye, çalışanların işe daha fazla bağlı kalmalarını sağlayarak işten ayrılmaların azalması, özerklik ve yetki verilen çalışanın işinde kaliteyi yükseltmesi, özerklik verilen çalışanın daha fazla

sorumluluk üstlenerek olası durumlarda hızlı karar alması gibi olumlu katkılar sunacaktır. Özerklik ve etki boyutlarının artırılabilmesi için ise çalışanların verdikleri kararlarda desteklenmesi, kararlara katılımın artırılması, yetki devrinde artışın sağlanması, çalışanların gelişimlerini eğitimlerle desteklemek, çalışanların bağımsız hareket edebilmelerinin teşvik edilmesi gibi eylemler gerçekleştirilebilir. Kerse ve Karabey (2014) çalışmasında, çalışanlara sorumluluklar yükleyerek özgüvenlerinin desteklenmesi ile güçlendirmenin sağlanması gerektiğini belirtmiştir. Böylece personel güçlendirme ile çalışanların yaratıcılıkları desteklenerek işletmenin gelecekteki faaliyetlerinin planlanmasına katkı sağlayacağını düşünülmektedir. Kansoy (2021) çalışmasında; personel güçlendirme ile işletmelerin öğrenen organizasyon olduklarını, kaliteli müşteri hizmetleri sağlanması, işletme içerisinde iletişim sürecinin sorunsuz olması ile verimin artışıyla da maliyetlerde tasarruf elde edileceğini belirtmiştir.

Araştırma bulguları dikkate alındığında çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini arttırmak için şu öneriler sunulabilir:

- Çalışanların psikolojik sermayesini arttırmak için, çalışanların gerçekleştirdikleri eylemlerin amacına ulaşacağı yönünde umut düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Böylelikle eylemlerinin karşılığını alacağı beklentisinden dolayı umudu yüksek olan çalışan yüksek performans sergileyecektir. Bazı çalışmalar da (Rand ve Sigmon 2002, Yousef ve Luthans 2007) umut ile performans arasında olumlu yönde ilişki olduğu sonucunu destekler niteliktedir. Bunun yanı sıra sorunların üstesinden gelmede üst yönetimin desteğini her zaman alacağı beklentisi çalışanın psikolojik açıdan dayanıklı olmasına yardımcı olacaktır. Bu duruma ek olarak belirsizliklerin mümkün olduğu kadar az olması ve çatışmalar ve başarısızlıklardan sonra tekrar destekleneceğini bilmesi çalışanın dayanıklılığını arttıracaktır. Dayanıklılığı yüksek çalışan yüksek performans gösterecektir. Yine bazı çalışmalar (Bandura 1998, Yousef ve Luthans 2007, Nguyen vd. 2011, Kesen ve Kaya 2016) dayanıklı çalışanın yüksek performans sergilediğini destekler niteliktedir. Çalışanın kendi yeteneklerine güvenmesi, yetenekleri doğrultusunda işi yapabileceğine olan inancı

özyeterliliğini göstermektedir. Yönetim tarafından işi yapabileceği konusunda desteklenen ve fırsat verilen çalışan elinden gelen tüm çabayı gösterecektir. Literatürde yer alan çalışmalardan bazıları da (Bandura, 1998, Luthans vd. 2007) özyeterliliğin çalışanın performansını pozitif yönde etkilediği konusunda desteklemektedir. Son olarak iyimserlik olaylara pozitif olarak yaklaşan, motivasyonu kapsayan bir süreçtir. Çalışanlar edindikleri tecrübelerden dolayı belirli bir durumda neyi başarabileceği ve neyi başaramayacağına ilişkin değerlendirmeleri kapsamaktadır. İyimserliğin artırılabilmesi için, onlara zorluklarla nasıl başa çıkacaklarını ve bunların üstesinden nasıl geleceklerini öğretmek için tasarlanmış eğitim programları aracılığıyla iyimserliği öğrenebilirler. Ayrıca çalışanın hedefler üzerindeki kontrol duygusunu arttırmak, çalışanın ihtiyaçlarının tatminini organizasyonun hedeflerine ulaşmasıyla ilişkilendirmek gibi uygulamalar ile çalışanın desteklenmesi iyimserliğin artırılmasına katkı sağlayacaktır. Bazı çalışmalar da (Schulman 1999, Luthans vd. 2007) bu sonucu desteklemektedir.

Yapılan bu araştırma sonucunda çıkan verilerin ve çıkan sonuçların işletme yöneticileri tarafından dikkate alındığı takdirde olumlu sonuçlara ulaşabileceği düşünülmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere psikolojik iyi oluş kavramı geliştirilebilir ve bu doğrultuda işletmelerin başarısını, verimliliğini, performansını olumlu yönde etkileyebilecek bir kavram olarak ele alınmaktadır. Psikolojik iyi oluş hallerinin geliştirilmesi, çalışanlara bireysel ihtiyaçları olan duygusal ihtiyacın giderilmesi konusunda destek sağlayacaktır. Bu destek kendilerini geliştirebilmesi ve performanslarını artırması yönünde olumlu etkileri gözlemlenmekte ve beklenmektedir.

Bu çalışmanın temel kısıtlayıcı alan araştırmasının Nevşehir ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanları ile sınırlı tutulmuş olmasıdır. Bu çerçevede yapılacak olan değerlendirmelerin sadece bu örneklem için geçerli olduğu vurgulanmaktadır. Bu araştırma bulgularının diğer sektörlerde gerçekleştirilecek çalışmalar için yol gösterici bir rol oynayacağı umulmaktadır. Bu sonuçların diğer sektörlerde geçerli

olup olmadığı söz konusu sektörlerde yapılacak çalışmalar sonucunda ulaşılan bulgularla karşılaştırılması neticesinde görülebilir.



KAYNAKLAR

- Ahmed N & Malik B(2019) Impact of psychological empowerment on jobperformance of teachers: Mediating role of psychological well-being. *Review of Economicsand Development Studies*, 5(3), 451-460.(DOI: <https://doi.org/10.26710/reads.v5i3.693>)
- Akçakaya M (2010) Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Journal Of Black Seastudies*, 7(25), 145–174.
- Akçay VH (2012) “Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123- 140
- Akdoğan A & Polatçı S (2013) Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun etkisi/The role of work family spillover andp sychologica lwell-being on the effect of psychologicalc apital on performance. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 273-294.
- Aliyev R. ve KarakusM, (2015) “Thee ffects of positive psychological capital and negative feelings on students’ violence tendency”, 2nd Global Conference On Psychology researches, 28-29, Science Direct. Procedia – Socia land behavioral sciences 190: 69 – 76, November 2014.
- Akdemir Ali (1996) *İşletme Bilimine Giriş*, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, S.199.
- Altındış S ve Özutku H (2011) Psikolojik güçlendirme ve güçlendirmeyi etkileyen faktörler: Türkiye'deki devlet hastanelerinde bir araştırma, Afyon Kocatepe University journal Of Social sciences; Jun2011, Vol. 13 Issue 1, P161-191.
- Akat İlter, Atılgan Turan (1992) *Sanayi işletmelerinde kurumlaşma ve şirket kültürü*, Lale Ofset, Ankara, S.34.
- Akdoğan A ve Polatçı S (2013) Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1): 273-293.

- Altun N (2008) Yataklı tedavi kurumlarında çalışan hemşirelerin iş zenginleştirme faaliyetlerinin belirlenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Arıcı F (2011) Üniversite öğrencilerinde toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin algılar ve psikolojik iyi oluş. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avey JB, Hughes W, Norman SM and Luthans KW (2007) “Using positivity, transformation a leadership and empowerment to combat employee enegativity”, *Leadership & Organisation Development Journal*, Vol. 29 No. 2, pp. 110-26.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 173-191.
- Avey JB, Luthans F, Smith RM ve Palmer NF (2010) Impact of positive psychologycapital on employeewell-beingover time. *Journal of Occupational health psychology*. 15(1): 17-28.
- Aziz A, Dicle Ü &Hiperlink (Firm) (2017) Örgütsel İletişim (Vol. 1. Bsk). İstanbul: İstanbul
- Bakan İ (2004) Çağdaş yönetim yaklaşımları (İlkeler, Kavramlar Ve Yaklaşımlar). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Bakan, İ. (2015). Çağdaş yönetim yaklaşımları (İlkeler, Kavramlar Ve Yaklaşımlar). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy mechanism in Humanagency. *American psychologist*, 37, 122–147.
- Bandura, A. (1998). Personal and collective efficacy in human adaptation and change. *Advances in Psychological Science*, 1, 51-71.
- Bandura, A (2001) “Social cognitive theory: An Agentic perspective”, *Annualreview of Psychology*, 52: 1-26.

- Bankacı Uğur (2016) Psikolojik sermaye kavramı üzerine bir inceleme, *Florya Chronicles of Political Economy -Year 2 Number 2 - October 2016 (59-79)*
- Barutçugil İ (2004) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer yayıncılık,
- Battal Fetullah (2013) “Psikolojik sermaye, dönüşümcü liderlik ve çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişki”, Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Bedük A (2012) Karşılaştırmalı İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü. (3. Bas.). Ankara: Nobel
- Bentler, P. M., & Yuan, K. H. (1999). Structural equation modeling with small samples: Test statistics. *Multivariate behavioral research*, 34(2), 181-197.
- Betton AC (2004) Psychological well-being and spirituality among african american and european american college students. *Un published doctoral dissertation*. The Ohio State: The Ohio State University.
- Bolelli M (2020) Psikolojik sermayenin öznel iyi oluş üzerindeki etkileri: türkiye'den bir araştırma. *International Journal of Management And Administration*, 4(8), 245-259.
- Brandt T, Gomes JFS and Boyanova D (2011) *Personality and Psychological Capital as Indicator of Future Job Success?*.Lta, 3/11, 263-289.
- Brown Donald R. - Harvey Donald (2001), *An Experiential approach to organization Development*, 6.Edition, Pearson prenticehall, Usa, S.240.
- Brown, BR and Harvey D (2006) *An experiential approach to organization Development*, Seventh Edition, Published by prenticehall, New Jersey.
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International journal of testing*, 1(1), 55-86.
- Choi Y ve Lee D (2014) Psychological capital, big-five traits and employee outcomes. *Journal of Managerial psychology*. 29(2): 122-140.
- Coleman J (1990) *Foundations of Social theory*. Cambridge: The belknap press of Harvard University pres.

- Conger JA ve RN Kanungo (1988) The Empowerment Process: Integrating Theory and practice. *Academy of Management Review*. 13. 3, 471- 482.
- Coutu D (2002) How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56.
- Cunningham Eberle (1990) *A Guide to job enrichment and redesign*, American Management Association, V:67, N:2, Pp:1-5 [Http://Faculty.Washington.Edu/Janegf/Jeguide.Pdf](http://Faculty.Washington.Edu/Janegf/Jeguide.Pdf)
- Curran Pj, West Sg, FinchJf (1996) The robustness of test statistics to non normality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*1(1):16-29.
- Çavuş, M. F. (2006). İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkileri üzerine imalat sanayiinde bir uygulama. *Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi*. Çetin F ve Basım N (2012)
- Çavuş, M. F., & Akgemci, T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: İmalat sanayiinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 229-244.
- ÇETİN, F. ve BASIM, N., (2012), “Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1): 121-137.
- Çınar Efe (2011) “Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Çolak Murat (2010) “Eğitim ve beşeri sermayenin kalkınma üzerine etkisi”, *Kamu-İş*, Cilt:11, Sayı:3, S.109-125.
- Çöl G (2008) “Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerindeki etkileri”. *Doğuş Üniversitesi dergisi*, 9 (1):35-46.
- Çuhadar D (2005) Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: sorunlar ve çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0 (25),. Retrieved from <http://Dergipark.Org.Tr/Erciyesiibd/Issue/5882/77826f>
- Daft RL (2008) *Organization, Theory and Design*, Tenth Edition, Thomson Learning, South Western publishing, S.503

- Dalay İ, R Coşkun ve R Altunışık (2002) *Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayınları
- Deci EL & Ryan RM (2008) Hedonia, Eudaimonia, and Well-Being: An Introduction. *Journal of Happiness Studies*(9), 1-11.
- Dee RJay; Alan B. Henkin; Lee Duemer (2003) “Structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment”, *Journal of Educational Administration*, Vol. 41, No.3: 257 – 277.
- Demircioğlu MA (2016) *Power and Empowerment*. Springer International Publishing Switzerland, 19.12.2017 Tarihinde https://www.academia.edu/33325251/Power_And_Empowerment?Auto=Download, Adresinden Alınmıştır.
- Diener E (1984) Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Diener E, Lucas RE & Oishi S (2002) Subjective Well-Being: The Science of Happiness and Life Satisfaction. C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Dü) içinde, *Handbook of Positive Psychology* (s. 63-73). Oxford University Press.
- Diener E, Suh EM, Lucas RE & Smith HL (1999) Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- Diener, Ed, WirtzDerrick, Tov William (2010) New Measures of well-being: Flourishing and positive and negative feelings. *Socindicres*. 39. 247-266
- Doğan, S (2003) *Personel Güçlendirme-Empowerment*, Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S (2006) *Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı*, 2.Baskı, Kare Yayınları, İstanbul.
- Doğan, Selen, Kılıç, Selçuk (2007) “Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.37-61.
- Edvinsson Leiff, Michael S. Malone (1997) *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding it shidden brain power*, Harper Business, New York Syf:21.
- Efil İ (1999) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.

- Elma C ve Devir K (2003) *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*, Anı Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara.
- ERBAŞ, E., & PERÇİN, N. Ş. (2014). Takım Çalışmasının İşlevsizleşmesinde İzleyici Etkisinin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 455-467.
- Erdağ A (2001) Örgütlerde Çalışanları Güçlendirme (Empowerment) ve Bir Örgüt Ortamının Güçlendirme Açısından Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Erdem H (2014) “Algılanan örgütsel destek ve kontrol odağının stresle başa çıkma yöntemleri üzerine etkileri: Psikolojik sermayenin bu süreçteki rolü ve bir alan araştırması”, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Eren Tokgöz E, Saylan Ö (2014) Stratejik insan kaynakları yönetiminin işgören katılımı üzerindeki etkisi: iş zenginleştirme ve güçlendirmenin düzenleyici etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 89-106.
- Erkutlu HV (2014) *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*, Elif Yayınevi, Ankara.
- Erstad M (1997) Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.9, No.7, Pp. 325-333.
- Ford RC ve MD Fottler (1995) Empowerment: A matter of degree. *The Academy of Management Executive*. 9. 3, 21- 29.
- Fornell Cr, Larcker Df (1981) Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(2): 39-50.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 67-80.
- Fragoso, H. (2000). An overview of employee empowerment: Do's and don'ts. *IU South Bend Undergraduate Research Journal*, 3, 30-34.
- Gable, S. L. & Haidt, J. (2005). What (And why) Is Positive psychology? *Review of General Psychology Copyright*, 9 (2), 103-110

- Giderler Atalay Ceren (2009) Personel güçlendirmeye dayalı insan kaynakları yönetimi işlevlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve Eczacıbaşı topluluğunda bir araştırma, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü işletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Goldsmith A, Veum J & Dariti W (1997) The impact of psychological and human capital on wages. *Economic inquiry*, 35, 815-829.
- Gondal Anbreen Mazhar- Khan Aurangzeb, “Impact of team empowerment on team performance, case of the telecommunications industry in islamabad”, International Review Of Business Researchpapers, Vol.4, No.5, October-November 2008, S.145.
- Göker H, Kaplan M (2020) Psikolojik sermayenin iş erteleme üzerindeki etkisi: Psikolojik iyi oluşun düzenleyici rolü. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 30 (1) , 273-289.
- Gülaçtı F (2009) Sosyal beceri eğitimine yönelik programın üniversite öğrencilerinin, sosyal beceri, öznel ve psikolojik iyi olma düzeylerine etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güler BK & Sarıipek, DB (2014) Psikolojik sermayenin çalışma hayatındaki yeri. *Türk Metal Sendikası Genel Merkezi Aylık Yayın Organı*, 174(27).
- Güven Murat (2001) “Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı, Personel Güçlendirme”, Öneri, 4(16).
- HairJf, BabinWc, BabinBj, Anderson Re, TathamRl (2013) *Multivariate Data Analysis*, Pearson New International Edition (7th Ed.). (Pearson education, Harlow).
- Hall CS (1960) *Psychology An Introductory textbook*, Howard Allen Inc. Publishers Cleveland, Usa
- Hamurcu, H. (2011) Ergenlerin yetkinlik inançları ve psikolojik iyi oluşlarını yordamada psikolojik ihtiyaçlar. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Hançer Murat, İşletme Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları, Detay Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara,2004.
- Harter James K, Schmidt Frank L, KeyesCorey LM (2002) “Well being in the workplace and its relationship to business outcomes” , Keyes, C.L, Haidt, J., Flourishing: The positive person and the good life, Washington D.C., American psychological association içinde P. 205- 224.
- Hassanzadegan S, Bagheri M &Shojaei P (2019) The relationship between psychological capital and job performance: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Behavioral Sciences*, 13(3), 104-110.
- Hitt Michael A, Biermant Leonard, Shimizu Katsuhiko, Kochhar Rahul (2001) “Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, Issue 1, P. 13-28.
- Honold L (1997) “A review of the literature on employee empowerment”, *Empowerment in Organizations*, Cilt V, Sayı 4, S.202-212.
- Huang Lve Luthans F (2015) Toward beter understanding of the learning goal orientation–creativity relationship: The role of positive psychological capital. *Applied Psychology Rewiew*. 64.2, 444–472.
- Huppert FA (2009) Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences. *Applied psychology: health and well-being*, 1(2), 137-164.
- Idrus S., Alhabji T, Al Musadieq M &Utami H (2015) The effect of psychological empowerment on self efficacy, burnout, emotional intelligence, job satisfaction, and individual performance. *European Journal of Business and Management*, 7(8), 139-148.
- Iqbal K, Naveed M, Subhan QA, Fatima T & Alshahrani ST (2022) When Self-Sacrificial Leaders Induce Employees’ Citizenship Behaviors? Uncovering the Nexus of Psychological Empowerment and Psychological Well-Being. *SAGE Open*, 12(1), 21582440221085257.

İnce A ve Demirhan G (2022) *Covid19 sürecinde öğretmenlerin pozitif liderlik alguları ile psikolojik iyi oluş düzeyleri arasındaki ilişki*, Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi, 8(2), 10-22.

Jensen Susan M and Fred Luthans (2006) "Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership", *Journal of Managerial Issues*, C.18. S.2, Pp. 254-273.

Jung HS &Yoon HH (2015) The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135-1156.

Kansoy, S. U. (2021). Personel güçlendirmenin işletmeler açısından önemi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı), 1828-1848.

Kanter, Rosabeth Moss (1993). *Men And Women Of The Cooperation*. New York: Basic Books. *Güçlendirmede Yönetici Ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması*

Kanter, R. M. (2017). Power failure in management circuits. In *Leadership perspectives* (pp. 281-290). Routledge.

Kara Arzu Uğurlu (2014) "Pozitif psikolojik sermaye ile bireysel performans ilişkisi: tarım kredi kooperatifleri merkez birliği örneği", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karacaoğlu K ve İnce F (2013) "Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkileri: Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde bir uygulama", *Süleyman Demirel Üniversitesi İibf Dergisi*, 18 (1), Ss. 181-201.

Karakaş, A. (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 79-105.

Karakoç, N. (2007). Ulusal kalite ödülüne başvuran büyük ölçekli işletmelerdeki işgöreni güçlendirme düzeyini belirlemeye yönelik bir araştırma.

- Karatepe S (2015) Ödüllendirme yönetimi: Örgütlerde güdülemeye duyarlı bir yaklaşım. Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi, 60 (4), 117-132.
- K. Kirst Karen-Ashman (2008) Human behavior, communities, organizations, and groups in the macro social environment, Thomson Higher education Usa
- Kaya D ve Zerenler. M (2014) *Çalışma hayatında psikolojik sermaye, mesleki bağlılık ve kariyer planlamasına genel bakış*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kerse, G., & Karabey, C. N. (2014). PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE BİREYİN YARATICILIK ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 14(29), 22-41.
- Kesawa AH, Fatmawati IK, Puspitasari DP, Prastyo B &Fazlurrahman H (2019) TheEffect of Psychological Well-Beingand Psychological Empowerment on Job Satisfaction in Intitusion X. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 8(6), 11-15.
- Kesen, M., & Nihat, Kaya. (2019). Çalışan Performansının Örgütsel İmaj Ve Psikolojik Sermaye Bağlamında İncelenmesi: Vakıf Üniversiteleri Örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(46), 187-198.
- Keser, S. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması.
- Keyes CL, Shmotkin D &Ryff CD (2002) Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and SocialPsychology*, 82(6), 1007-1022.
- Keyes CLM ve Haidt J (2003) Introduction: Human flourishing – the study of that which makes life worthwhile. C.L.M. KeyesVe J. Haidt (Ed.), *Flourishing: Positive psychology and the Life Well-Lived* içinde (Ss. 3-12). Washington, Dc: American Psychological Association.
- Kızanlıklılı, M. M.; Koç, H. ve Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 488-504.
- Kline Rb (2011) *Principles and practice of Structural equation modeling* (Guilford Pres., New York).

- Koçak D ve Çınar O (2020) Lider-Üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (1), 1-20.
- KOÇEL T (2005) *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- KOÇEL T (2015) *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş İstanbul.
- Korkmazer F, Ekingen E & Yıldız A (2016) Psikolojik sermayenin çalışan performansına etkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3).
- Kucharcikova, A. (2011). "Human Capital: Definitions and Approaches", *Human Resources Management & Ergonomics*, 5 (2):60-70.
- Kurt, N., & Demirbolat, A. O. (2019). Investigation of the relationship between psychological capital perception, psychological well-being and job satisfaction of teachers. *Journal of education and learning*, 8(1), 87-99.
- Laschinger HKS., Finegan JE, Shamian J & Wilk P (2004) A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 527-545.
- Laschinger HKS, Gilbert S, Smith LM ve Leslie K (2010) "Towards a comprehensive theory of nurse/patient empowerment: applying Kanter's empowerment theory to patient care" *Journal of Nursing Management*, 18:4-13.
- Leslie, D. R., Holzhalb, C. M., & Holland, T. P. (1998). Measuring staff empowerment: Development of a worker empowerment scale. *Research on social work practice*, 8(2), 212-222.
- Lin N (2001) *Socialcapital: A Theory of Social structure and action*. Cambridge: Cambridge Universitypress.
- Lizar AA, Mangundjaya WL & Rachmawan A (2015) The role of psychological capital and psychological empowerment on individual readiness for change. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 343-352.

- LUTHANS, Fred (2002). "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 23, pp: 695-706.
- Luthans F, Youseff Cm, AvolioBj (2007) "Psychologicalcapital: Investing and developing positive organizational behavior", *Positiv eorganizational behavior* d.L.
- Luthans F, Avolio BJ, Walumbwa FO, Andli W (2005) The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review* 1(2): 249–271.
- Luthans, F. (2002). Positive psychology approach to OB. *F. Luthans, Organizational behavior, 9th edn. New York: McGraw-Hill/Irwin*, 286-322.
- Luthans F (2002) Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans F (2010) Organizational behavior: An Evidence-Basedapproach, *12th*
- Luthans F And Youssef, CM (2004) Human, social, and now positive psychological capital management: Investingin people for competitive advantage, *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans F (2002a) "Positive organizational behavior: Developing and managing Psychological strengths", *Academy of Management Executive*, 6(1), 57-72.
- Luthans F, Avey JB Avolio, BJ Peterson SJ (2010)"The development and resulting performance impact of positive psychological capital", *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans F, Jensen SM (2002) "Hope: A New positive strength for human resource development", *Human Resource Development Review*, 1, 304-322.
- Luthans F, Kyle W, AndbrettC (2004) "Positive psychological capital: Beyond human and social capital", *Business Horizons*, 47(1), 46.
- Luthans F, Morgan, CMY ve Avolio, BJ (2015) "Psychological capital and beyond", *Oxford University Press*.
- Luthans F, Youssef CM &Avolio BJ (2007a) Psychological Capital: Developing the human competitive edge. Oxford University Press.237-238

- Luthans F, Youssef CM (2004) “Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage”, *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
- Macinnis DJ And GE De Mello (2005) “The concept of hope and its relevance to product evaluation and choice”, *Journal Of Marketing*, C.69, Pp. 1-14
- Macinnis D&Chun EH (2006) Understanding hope and its implications for consumer behavior: I Hope, therefore I consume. *Foundations and trends in Marketing*, 1(2), 97-188.
- Magaletta PR and Oliver, JM(1999) The hope construct, will, and ways: Their relations with self-efficacy, optimism, and general well-being, *Journal of Clinical psychology*, Vol. 55(5), 539-551.
- Manzano-García, Guadalupe, Juan C. Ayala. (2017) Relationship between psychological capital and psychological well-being of direct support staff of specialist autism services. The mediator role of burnout. *Frontiers in Psychology*. C, 8: 1664-1078.
- Masten AS And Reed M-GJ (2002) Resilience in development. In Snyder, C. R. And Lopez, S. J. (Eds.), *Handbook of Positive psychology* (P. 74-88), New York, Ny: Oxford University press.
- Mirze Kadri (2013) İşletme, 3. Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul, Syf:358
- Mondros Jacqueline B And Wilson Scott M (1994) *Organizing for power and empowerment*, Columbia University Press New York
- Morgan CMY ve Luthans F (2015) Psychological capital and well-Being. *Stress And Health*. 31. 180–188.
- Movahhed, A., & Abbasi, Z. (2019). The Role of Psychological Empowerment in the Prediction of Psychological Well-Being in Health Care Workers. *Journal of healthcare management*, 10(1), 53-65.
- Myers DG & Diener E (1995) Who Is Happy? *Psychological Science*, 6(1), 10-19.
- Newman A, Hirst G, Ucbasaran D (2014) “Psychological capital: A Review and Synthesis”, *Journal of Organizational behavior*, 35: 120-138.

- Nguyen, T. D. ve Nguyen, T. (2011). Psychological Capital, Quality of Work Life, and Quality of Life of Marketers: Evidence from Vietnam, *Journal of Macro Marketing*, 1-9.
- NunnallyJc (1978) *Psychometric theory. Second Edition* (McgrawHillinc., New York).
- O'Brien JL (2010) "Structural empowerment, Psychological empowerment and burnout in registered staff nurses working in out patient dialy siscenters" Degree of Doctor of Philosophy, New Jersey, The State University of New Jersey.
- Örücü E ve A Kanbur (2008) Örgütsel yönetsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15. 1, 85- 97.
- Özdevecioğlu M (2004) Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, S. 181-202.
- Özkalp E (2009) Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları. *17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi* (S. 491-497). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.
- Özkalp, E. ve Seçgin, S. (15-16 Kasım 2013), Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir'de Yapılan Bir Araştırma, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, 401-406
- Paek S, Schuckert M, Kim TT & Lee G (2015) Whyis hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9-26.
- Page LF ve Donohue R (2004) "Positive psychological capital: A Preliminary Exploration of The construct", Monash university department of Management Workingpaper Series, 51(4): 1-10.

- PELİT, E., (2008). “İşletmelerde İş Gören Güçlendirmenin İş Görenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara
- Peterson C (2000), “The future of optimism”, *American psychologist*, 55(1): 44-55.
- Peterson S, Luthans, F. Avolio, B. Walumbwa, F. Zhang, Z (2011) “Psychological capital and employee performance: A Latent growth modeling approach”, *Personnel Psychology*, 64(1), Ss. 427-450.
- Pfau, Bruce (2001) “Measuring the link between human capital and share holder value”, *Journal of Cost Management*, Cilt:15, Sayı: 1, 16-21.
- Pinder CC (1988) *Work motivation in organizational behavior*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall International.
- Pinder, Craig (1998), C. *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Polatçı S (2011) Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun rolü. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri.
- Polatçı S, Akdoğan A(2014), Psychological Capital and Performance: The Mediating Role of Work Family Spillover and Psychological Well-Being, *Business and Economics Research Journal*, Volume 5 Number 1, pp1-15
- Preacher Kj, Hayes Af (2008) A Symptotican dresampling strategies for assessing and comparing in direct effects in multiple mediator models. *Behavior research methods* 40(3): 879-891.
- Putra ASB, Kusumawati ED & Kartikasari D (2024) Psychological empowerment and psychological well-being as job performance mediators. *Journal of Business Management And Economic Development*, 2(01), 127-141.
- Rabenu E, Yaniv E & Elizur D (2017) The relationship between psychological capital, coping with stress, well-being, and performance. *Current Psychology*, 36(4), 875-887.

- Rand Snyder, C. R., , K. L., & Sigmon, D. R. (2002). Hope theory. *Handbook of positive psychology*, 257, 276.
- Randolph, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational dynamics*, 23(4), 19-32.
- Rıza SÖ (2016) Evli bireylerin bilişsel duygu düzenleme stratejilerinin psikolojik iyi oluşları ve evlilik doyumları ile ilişkisinin incelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ryan RM &Deci EL (2001) on happiness and human potentials: A Review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology* (52), 141-166.
- Ryff CD (1989) Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Ryff CD (1995) Psychological well-being in adult life. *Current Directions In Psychological Science*, 4(4), 99-104.
- Ryff CD &Singer B (1996) Psychologicalwell-being: Meaning, measurement, andimplicationsforpsychotherapyresearch. *PsychotherapyandPsychosomatics*, 65(1), 14-23.
- Ryff CD &Singer BH (2008). Knowthyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*(9), 13-39.
- Samad, S. (2007). Social structural characteristics and employee empowerment: The role of proactive personality. *International Review of Business Research Papers*, 3(4), 254-264.
- Sasiadek Dr. Susan M. Phd (2006) A Dissertation proposal presented in partial fulfillment of there quirements for the degree doctor of philosophy, Capella university May 2006.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.

- Schulman, Peter (1999), "Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 19, p. 31-37.
- Seçer B (2009) İşgücü piyasasında sosyal sermaye. *Kamu İş Dergisi* 10(3): 103-130.
- Seligman ME & Csikszentmihalyi M (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman ME, Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421.
- Singhal, Hve Rastogi R (2018) "Psychological capital and career Commitment: The mediating effect of Subjective well-Being", *Management Decision*, 56(2): 458-473.
- SPREITZER, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, Vol.38, no.5:1442-1465
- Spreitzer GM, Kızılos MA and Nason SW (1997) A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, Vol.23, No.5, pp.679-704
- Spreitzer GM (1993) Psychological empowerment in the workplace: Construct-Definition-Measurement-and-Validation, Ceo Publication T93-21, University of Southern California.
- Stajkovic AD and Luthans F (1998a) Social cognitive theory and self- efficacy: going beyond traditional motivational and behavioral approaches, *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- Stajkovic Alexander D and Fred Luthans (1998b) "Self efficacy and work- Related Performans: A Meta Analysis", *Psychologica bulletin*, C.124. S.2, Pp.240-261.
- Stewart, Thomas (1997); Entelektüel Sermaye, Çev. N.Elhüseyni, Mess Yay.,İst.
- Suleymanov Fuad (2020) Psikolojik sermayenin kurumsal itibar üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi, *Yüksek Lisans Tezi, Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Giresun*

- Surdulli Svd (2012) “Employee empowerment and involment with in post and telecommunication of Kosova”, *European Journal of Scientific Research*, Vol.69, No.2, ss.234-242
- Surgevil Olca, Tolay Ebru & Topoyan Mert (2013) Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri –the validity and reliability analysis of structural empowerment and psychological empowerment scales. 8. 5371-5391.
- Şahin Nilüfer (2007) Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s.18.
- Şen E ve İrge TN (2021) Çalışanların değişime dirençlerinin örgütsel çevikliğe etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolü, *Yönetim Bilimleri Dergisi /Journal of Administrative Sciences Cilt/Volume 20, Sayı/No: 43*ss.pp.: 119-148.
- Şener, Y. (2017). *Örgüt ikliminin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin ara değişken rolü* (Doctoral dissertation, İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/Psikoloji Anabilim Dalı/Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Bilim Dalı).
- Şimşek, M. Ş., & Öge, S. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Yelken Basım Yayın Dağıtım.
- Taştan SB (2013)The relationship between psychological empowerment and psychological wellbeing: The role of self-efficacy perception and social support. *Öneri Dergisi*, 10(40), 139-154.
- Teare, R. Vd (2002)., “High Performance Learning at Work”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.14, No.7, ss.375-381.
- Tetik Nuray (2015) “Turist rehberlerinin davranışsal personel güçlendirme algıları”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Y. 7, S. 3, ss. 407-431.
- Thamizhmanii S ve Hasan S (2010) “A review on an employee empowerment in TQM Practice” *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engeneering*, Vol.39, No.2, s.204-210.

- Thompson KR, Lemmon G & Walter TJ (2015) Employee engagement and positive psychological capital, *Organizational Dynamics*, ORGDYN-538, 1-11.
- Tkach C & Lyubomirsky S (2006) How do people pursue happiness?: Relating personality, happiness-increasing strategies, and well-Being. *Journal of Happiness Studies*(7), 183-225.
- Toor S ve Ofori G (2010) Positive psychological capital as a source of sustainable competitive advantage for organizations, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 136, No. 3, March
- Topaloğlu T (2013) “Psikolojik Sermayenin Geliştirilmesi Üzerine Bir Uygulama Ve Performans Üzerindeki Etkileri”, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nobel Akademik Yayıncılık, Kütahya.
- Topuz C (2013) Üniversite öğrencilerinde özgeciliğın öznel iyi oluş ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisinin incelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 21. İstanbul: Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toyata B (2020) Öznel kariyer başarısına yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının etkisi: Psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılığın ilişkiye aracılık etkisi, Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, Ankara
- Tsaur SH, Chang HM & Wu CS (2004) Promoting service quality with employee empowerment in tourist hotels: The role of service behavior. *Asia Pacific Management Review*, 9(3).
- Tutar H (2014) Örgütsel psikoloji endüstri ve örgüt psikolojisine yeni yaklaşımlar, Detay Yayıncılık, Eylül, Ankara.
- Tuzgöl Dost M (2004) Üniversite öğrencilerinin öznel iyi oluş düzeyleri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Tülek N (2011) Evli bireylerin öznel iyi olma düzeylerinin yordanması. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Türkdoğan T (2010) Üniversite öğrencilerinde temel ihtiyaçların karşılanma düzeyinin öznel iyi oluş düzeyini yordamadaki rolü. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ullman, J. B., & Bentler, P. M. (2013). Structural equation modeling. *Handbook of Psychology, Second Edition, 2*.
- Uyungil S. (2017). Pozitif psikolojik sermaye ile çalışan tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Adana ilinde bir uygulama. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Walumbwa FO, Peterson SJ, Avolio BJ, And hartnell CA (2010) An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, Service climate, and job performance. *Personnel Psychology* 63(4): 937-963.
- Wardani, I. ve Amaliah, A. (2020). “The Role Of Psychological Empowerment As Mediator Between Psychological Capital And Employee Well-Being”. *Journal of Critical Reviews*. 7(13), 291-296. doi:10.31838/jcr.07.13.49
- Waterman AS (1993) Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691.
- Wilkinson, A. (1997) ‘Empowerment: Theory and practice’, *Personnel Review* 27(1). s.41-46.
- Wilkinson A. Empowerment: Theory and Practice, *Personal Review*, 1998, s.41-46.
- Wright TA (2003) Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*. 24: 437-442.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The leadership quarterly*, 19(6), 693-707.
- Yıldırım, Hilal Bozkurt (2014) Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Yıldırım Fatih (2015) Örgüt kültürünün yeniliğe etkisinde personel güçlendirmenin biçimlendirici rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Yıldız, Harun (2015) Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir Alan Araştırması, *Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir*
- Yılmaz, A. H. (2019). *Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir alan araştırması (Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).*
- Yılmaz F (2020) Pozitif psikolojik sermayenin demografik değişkenler açısından değerlendirilmesi. *International Journal of Management and administration*, 4 (7) , 71-83
- Yılmaz MF (2013) Üniversite öğrencilerinin psikolojik iyi oluşlarının problemlerini internet kullanımı ve bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- YIP JSL (2000) “Qualityservice success –property management development to empowerment: A Hong Konganalysis”, *Structural Survey*, Cilt XVIII, Sayı 4,s. 148-154
- Youssef CM, Luthans F (2007) Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism and resiliency. *Journal Of Management*,
- Yücel İ, Koçak D &Hiperlink (Firm) (2015) Örgüt kültürü, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık, İstanbul.
- Yüksel, Ö., & Erkutlu, H. (2003). Personeli güçlendirme. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 131-142

EKLER

Ek 1- ANKET FORMU

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,
Bu anket, “**Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş Üzerindeki Etkisi**” başlıklı doktora tez çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Metin KAPLAN
Tez Danışmanı
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Barış İbrahim DİLEK
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

A. Aşağıda, *Personel Güçlendirme* ile ilgili bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen ifadelere katılma derecenizi kutucuklara “X” işareti koyarak belirtiniz.

PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME (Kaynak: Spreitzer M. Gretchen; “Psychological Empowerment in The Workplace: Dimentions, Measurement and Validation”, Academy of Managerial Journal, Vol. 38, No. 5, 1995, pp. 1442 – 1465).	Çok Etkisiz	Orduka Etkisiz	Orta Düzeyde Etkili	Etkili	Çok Etkili
ANLAMLILIK					
1.Yaptığım iş kişisel olarak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
2.Mesleki faaliyetlerimin benim için özel bir anlamı vardır.	1	2	3	4	5
3.Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
YETERLİLİK	1	2	3	4	5
4. Mesleki işlerimde önemli derecede uzmanımdır.	1	2	3	4	5
5. Mesleki faaliyetlerimde kendime ve sahip olduğum yeteneklerime güveniyorum.	1	2	3	4	5
6. Mesleğimle ilgili faaliyetlerimde gerçekten dikkatli davranırım.	1	2	3	4	5
ÖZERKLİK	1	2	3	4	5
7. İşimde kişisel inisiyatif kullanabiliyorum.	1	2	3	4	5
8. Mesleki faaliyetlerimi nasıl yapacağımı belirlemede serbestim.	1	2	3	4	5
9. İşe ne şekilde başlayacağıma ben karar veririm.	1	2	3	4	5

ETKİ	1	2	3	4	5
10.İşle ilgili kararlar alınırken benim görüşlerim de dikkate alınmaktadır.	1	2	3	4	5
11.Mesleğim ve bölümümdeki olaylar üzerinde önemli derecede etki ve kontrole sahibim.	1	2	3	4	5
12.İş grubumda etkili birisiyim.	1	2	3	4	5

B. Aşağıda, Psikolojik Sermaye ile ilgili bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen ifadelere katılma derecenizi kutucuklara “X” işareti koyarak belirtiniz.

PSİKOLOJİK SERMAYE (Kaynak: Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. Oxford University Press.237-238)	Çok Etkisiz	Oldukça Etkisiz	Orta Düzeyde Etki	Etkili	Çok Etkili
ÖZYETERLİLİK					
1.Uzun vadeli sorunlara çözüm bulmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
2.Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
3.Çalıştığım organizasyonun stratejilerine katkı sağlamada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
4.Çalışma alanımda, hedefler belirleme kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
5.Çalıştığım kurumun sorunlarına çözüm bulmak için kurum dışındaki kişilerle iletişim kurmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
6.Bir gruba (çalışan, müşteri vb.) bilgi sunmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
UMUT	1	2	3	4	5
7.Zor bir durumla karşılaştığımda alternatif çözüm yolları geliştirebilirim.	1	2	3	4	5
8.Çalıştığım örgütte bireysel amaçlarıma ulaşmak için gerekli gayreti gösterebiliyorum.	1	2	3	4	5
9.Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol olduğuna inanırım.	1	2	3	4	5
10.Şu anda, işimde kendimi çok başarılı görüyorum.	1	2	3	4	5
11.Çalıştığım organizasyonda mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5
12.Şu anda çalıştığım kurumda kendim için belirlediğim amaçları gerçekleştirebileceğime inanıyorum.	1	2	3	4	5
DAYANIKLILIK	1	2	3	4	5
13.İşimle ilgili bir sorun yaşadığımda, bu sorunu çözmeye zorluk yaşarım. (R)	1	2	3	4	5
14.Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim	1	2	3	4	5
15.İşimle ilgili şartlar gerektirirse, tek başıma yeterim.	1	2	3	4	5
16.Genellikle işimdeki yaşanan sorunları bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
17.Deneyimlerimden yararlanarak, çalıştığım yerdeki zor dönemleri atlatabilirim.	1	2	3	4	5
18.İşimde aynı anda birçok şeyin üstesinden gelebileceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
İYİMSERLİK	1	2	3	4	5
19.Çalıştığım kurumda bazı şeyler belirsiz olduğunda, genellikle en iyisinin olacağını umarım.	1	2	3	4	5
20.Eğer işimle ilgili bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa mutlaka ters gider. (R)	1	2	3	4	5
21.İşimle ilgili olaylara olumlu yönden bakarım.	1	2	3	4	5

22.İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5
23.İşimde, hiçbir şey asla benim istediğim şekilde yürümez. (R)	1	2	3	4	5
24.Olaylara her zaman bardağın dolu tarafından bakmaya çalışırım.	1	2	3	4	5

C. Aşağıda, *Psikolojik İyi Oluş* ile ilgili bazı ifadeler yer verilmiştir. Lütfen ifadelerle katılma derecenizi kutucuklara “X” işareti koyarak belirtiniz.

PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ (Kaynak: Diener, Ed, Wirtz, Derrick, Tov, William. (2010). New measures of well-being: Flourishing and positive and negative feelings. Soc Indic Res. 39. 247-266.)	Çok Etkisiz	Oldukça Etkisiz	Orta Düzeyde Etkili	Etkili	Çok Etkili
1. Amaçlı ve anlamlı bir yaşam sürdürüyorum.	1	2	3	4	5
2. Sosyal ilişkilerim destekleyici ve tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
3. Günlük aktivitelereime bağlı ve ilgiliyim.	1	2	3	4	5
4. Başkalarının mutlu ve iyi olmasına aktif olarak katkıda bulunurum.	1	2	3	4	5
5. Benim için önemli olan etkinliklerde yetenekli ve yeterliyim.	1	2	3	4	5
6. Ben iyi bir insanım ve iyi bir hayat yaşıyorum.	1	2	3	4	5
7. Geleceğim hakkında iyimserim.	1	2	3	4	5
8. İnsanlar bana saygı duyar.	1	2	3	4	5

D. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz : (...) Erkek (...) Kadın
2. Medeni Durumunuz : (...) Evli (...) Bekâr
3. Eğitim Durumunuz : (...)İlköğretim (...)Lise (...)Meslek Yüksekokulu (...)Fakülte (...) Yüksek Lisans/Doktora
4. Yaşınız :
5. İş Deneyimi (Yıl Olarak) :
- 6.Oteldeki pozisyonunuz :
- 7.Firmanız Aile İşletmesi midir? (...) Evet (...) Hayır
- 8.Oteldeki çalışan kişi sayısı: (...) 10 ve daha az (...) 11-25 arası (...) 26-50 arası (...) 51 ve daha fazla
- 9.İşletmenizin Kurucusu Profesyonel Yönetici mi? (...) Evet (...) Hayır
10. Otelin Yıldız Sayısı: Özel belgeli 3 yıldızlı 4 yıldızlı 5 yıldızlı Diğer:
- 11.Departmanınız: Yönetim Satış/Pazarlama Ön büro/Rezervasyon Muhasebe/Finansman Yiyecek İçecek Kat Hizmetleri Diğer:

Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.

Ek 2-ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Barış İbrahim DİLEK

Uyruğu: Türkiye Cumhuriyeti

Doğum Yeri ve Tarihi:

Tel:

E-posta:

Yazışma Adresi:

EĞİTİM

DERECE	KURUM	MEZUNİYET TARİHİ
LİSANS	SELÇUK ÜNİVERSİTESİ/İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ/İŞLETME	2006
YÜKSEK LİSANS	SELÇUK ÜNİVERSİTESİ/SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ/YÖNETİM ORGANİZASYON (YL) (TEZLİ) (2009)	2009

YABANCI DİL

İngilizce