T.C.
ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Stratejik Pazarlama ve Marka Yönetimi Programı

X ve Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Zeynep ERBELGER

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Arzu GİRİŞKEN

İstanbul, 2022

X ve Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Zeynep ERBELGER

Stratejik Pazarlama ve Marka Yönetimi

Yüksek Lisans Tezi

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ
2022

"Zeynep ERBELGER" tarafından hazırlanmış ve 12.05.2022 tarihinde sunulmuş "X VE Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJK SERMAYE DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ" başlıklı tez İşletme Anabilim Dalında Tez Türü Tezi olarak **oy birliği** ile kabul edilmiştir.

_____

Dr. Öğretim Üyesi Arzu GİRİŞKEN
Danışman

Tez Savunma Sınavı Jüri Üyeleri:

Dr. Öğr. Üyesi Arzu GİRİŞKEN	İşletme Fakültesi Altınbaş Üniversitesi	_____
Doç. Dr. Caner GİRAY	Sanat ve Sosyal Bilimler Galata Üniversitesi	_____
Dr. Öğr. Üyesi Esin KARAYÜCEL MUSTAFA	İşletme Fakültesi, Altınbaş Üniversitesi	_____

Bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak bütün şartları sağladığını beyan ederim.

Tezin Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne teslim tarihi: ____/____/____

Bu dokümandaki tüm bilgilerin akademik kural ve etiğe bağlı kalınarak yazıldığını ve tez yazım kuralları kapsamında bu çalışmada bulunan ve özgün olmayan bütün bilgi ve materyallerin referanslandırıldığını temin ederim.

Zeynep ERBELGER

İTHAF

Son günlerine kadar elinden kitapları düşürmeyen, eğitim ve öğrenimin önemini bana çok küçük yaşlardan itibaren aşılayan rahmetli anneannem Nezihe AKATA'ya

TEŞEKKÜR

Çalışmamı hazırlama sürecinde beni bilgilendiren, yönlendiren, motive eden ve kıymetli eleştirilerini sunan Dr. Öğr. Üyesi Sayın Arzu Girişken'e,

İşletme Yönetimi ve Liderlik konusundaki modern fikirleri ile bana ilham veren ve yeni bakış açıları kazandıran değerli hocam Ahmet Hakan Yüksel'e,

Hayallerimin peşinden gidebilmem için beni yüreklendiren ve sonsuz desteğini her zaman hissettiren eşim Ahmet Murat Erbelger'e,

Anket çalışmamızın yapıldığı şirketlere, yönetim kadrosuna ve kıymetli zamanlarını ayırıp anketimizi dolduran tüm çalışanlara sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

X ve Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

ERBELGER Zeynep

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı, Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Arzu GİRİŞKEN

Tarih: Mayıs /2022

Sayfa: 141

Pozitif Psikolojik Sermaye (Psycap), bireyin psikolojik kapasitesini ve gelişimini temsil eden bir kavramdır. Günümüz rekabet koşulları ve teknolojideki ilerlemeler düşünüldüğünde işletmelerin insan kaynakları açısından rekabet üstünlüğü sağlamalarında en önemli sermayesi insandır. Örgütlerin yapılarının oldukça değişiklik gösterdiği günümüzde, çalışanların demografik yapılarında da farklılıklar görülmeye başlanmıştır. 2025 yılında iş hayatındaki bireylerin %70'inin Y kuşağından oluşacağı ve Z Kuşağı'nın da nüfusun üçte birini oluşturacak olması kuşak anlaşmazlıkları ve çatışmasını beraberinde getireceği, söz konusu kuşak üyelerinde kuruma bağlılık sorununun ortaya çıkacağı öngörülmektedir.

Araştırmanın konusunu oluşturan pozitif psikolojik sermaye kapasitelerinin, X ve Y kuşağı arasında nasıl farklılıklar gösterdiği ve bu kapasitelerin örgütsel bağlılığa olan etkisinin kuşaklar tarafında ne derece değişkenlik oluşturduğuna ilişkin olarak, X ve Y kuşağı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma yapılabilmesi için İstanbul'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren özel statüdeki örgütlerde istihdam edilen çalışanların katılımı ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular SPSS'te analiz edilerek sonuçlandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Pozitif Psikolojik Sermaye, X Kuşağı, Y kuşağı, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL LEVELS OF GENERATION X AND Y EMPLOYEES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

ERBELGER Zeynep

M.A, Business Administration,Altınbaş University

Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Arzu GİRİŞKEN

Date: May/2022

Pages: 141

Positive Psychological Capital (Psycap) is a concept that represents the psychological capacity and development of the individual. Considering today's competitive conditions and advances in technology, the most important capital of businesses in terms of human resources is human. In today's world, where the structures of organizations have changed considerably, differences have also begun to be seen in the demographic structures of the employees. It is predicted that in 2025, 70% of the individuals in business life will be composed of Y generation and the Z Generation will constitute one third of the population, which will bring generational conflicts and conflicts, and the problem of loyalty to the institution will arise among the members of the said generation.

In order to conduct a comparative research on the X and Y generation, regarding how the positive psychological capital capacities, which differ between the X and Y generations and the effect of these capacities on organizational commitment, the variability of the effects of these capacities on organizational commitment. A survey was conducted with the participation of the employees employed in the organizations with the highest status. The findings obtained from the research were analyzed in SPSS and concluded.

Keywords: Positive Psychological Capital, Generation X, Generation Y, Organizational Commitmen

İÇİNDEKİLER

ÖZET viii

ABSTRACT viiii

TABLO LİSTESİ xi

ŞEKİL LİSTESİ xiiii

KISALTMALAR xiv

1.GİRİŞ 1

2.POZİTİF PSİKOLOJİ VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE 4

2.1.PSİKOLOJİ 4

2.2. POZİTİF PSİKOLOJİ 4

2.3. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE 10

2.4 PSİKOLOJİK SERMAYENİN BOYUTLARI 14

2.4.1 Öz-yeterlik 14

2.4.2 Umut 17

2.4.3 Psikolojik Dayanıklılık 20

2.4.4 İyimserlik 23

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, UNSURLARI VE SÜRECİ 29

3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI 33

3.1.1 Tutumsal Bağlılık 34

3.1.1.1 Kanter'in yaklaşımı 35

3.1.1.2 Etzioni'nin yaklaşımı 37

3.1.1.3 O'Reilly ve chatman yaklaşımı 40

3.1.1.4 Allen ve meyer'ın yaklaşımı 42

3.1.2 Davranışsal Bağlılık 44

3.1.2.1 Becker'ın yaklaşımı 45

3.1.2.2 Salancik yaklaşımı 47

3.1.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı 47

3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER 48

3.2.1 Bireysel Faktörler 48

3.2.2 İşe ve Role İlişkin Faktörler 51

3.2.3 İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler 54

3.2.4 Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler 55

3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI OLUŞTURAN UNSURLAR 57

3.3.1 Duygusal Bağlılık 57

3.3.2 Devamlı Bağlılık 60

3.3.3 Normatif Bağlılık 62

3.3.4 Uyum Bağlılığı 64

3.3.5 Özdeşleşme Bağlılığı 65

3.3.6 İçselleştirme Bağlılığı 66

3.3.7 Ahlaki Bağlılık, Çıkarcı Bağlılık ve Yabancılaştırıcı Bağlılık 66

3.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI 67

3.4.1 Düşük Örgütsel Bağlılık 68
3.4.2 Ilımlı Örgütsel Bağlılık 70
3.4.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık 71
3.5 İŞLETMELERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ARTTIRMADAKİ ROLÜ 72
4. KUŞAKLAR 75
4.1 KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI 75
4.1.1 Sessiz Kuşak (1923-1945) 77
4.1.2 Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964) 79
4.1.3.X Kuşağı (1965-1979) 80
4.1.4.Y Kuşağı (1980-1999) 82
4.1.5 Z Kuşağı (2000-2022) 83
4.2 KUŞAKLAR ARASINDAKİ ÖRGÜTSEL FARKLILIKLAR 85
4.3 LİTERATÜR ARAŞTIRMASI 87
5. X VE Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİNİ ÖLÇMEYE İLİŞKİN BİR UYGULAMA 90
5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ 90
5.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ 91
5.3 ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER 92
5.3.1 Hipotezler 92
5.3.2 Araştırmanın Modeli 93
5.4 BULGULAR 94
5.4.1 Demografik Bulgular 94
5.4.2 Güvenilirlik ve Geçerlilik 95
5.4.3 Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları 96
6. SONUÇ VE ÖNERİLER 105
6.1. SONUÇ 105
6.2. ÖNERİLER 108
REFERANSLAR 113
EK A 127
EK B 129
EK C 131

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 3.1: Duygusal Bağlılık Tanımları…….....31

Tablo 3.2: Davranışların Bağlılık Türlerine Olan Etkileri……...……...…....43

Tablo 4.1: Doğum Yıllarına Göre Kuşaklar……...……75

Tablo 4.2: Yaş Gruplarına Göre Nüfus Dağılımı……...…….....76

Tablo 4.3: Türkiye'de 1929 yılındaki gösterge rakamlar……...….....78

Tablo 4.4: Türkiye'de 1945 yılındaki gösterge rakamlar……..….78

Tablo 4.5: Türkiye'de 1946 ve 1964 yıllarındaki gösterge rakamlar…….79

Tablo 4.6: Türkiye'de 1965 ve 1979 yıllarındaki gösterge rakamlar……...81

Tablo 4.7 : Türkiye'de 1980 ve 1994 yıllarındaki gösterge rakamlar…….….82

Tablo 4.8: Türkiye'de 2020 yılındaki gösterge rakamlar……...84

Tablo 4.9 : X, Y Ve Z Kuşağının İş İle İlgili Özellikleri ve Düşünceleri…..…….86

Tablo 5.1: Katılımcıların genel özellikleri…….……94

Tablo 5.2: Kuşakların Dağılımı…….....95

Tablo 5.3: Güvenilirlik Testi Sonuçları…….....95

Tablo 5.4: Kuşaklara Göre Ölçeklerin İncelenmesi…….....97

Tablo 5.5: Cinsiyete Göre Ölçeklerin Değerlendirilmesi……....97

Tablo 5.6: Medeni Duruma Göre Ölçeklerin Değerlendirilmesi…….98

Tablo 5.7: Başka Bir Kurumda Çalışma Durumuna Göre …….…….99

Tablo 5.8: Kıdem Durumuna Göre Ölçeklerin İncelenmesi……..……100

Tablo 5.9: Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki……...101

Tablo 5.10: Kuşaklara Göre Pozitif PS ve ÖB Arasındaki İlişki ……..102

Tablo 5.11: Örgütsel Bağlılığa Etki Eden PS Alt Boyutları İlişkisi…….…..104

Tablo 6.1: Hipotez 1 ve Alt Hipotezlerinin Analizi……..…….…….....105

Tablo 6.2: Hipotez 2 ve Hipotez 3'ün Analizi…….…...…… 106

Tablo 6.3: Bağımsız T-Testi Sonuçları (H4-H5-H6-H7-H8)……...….....107

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1: Pozitif Psikoloji Düşünce Haritası……..……....5

Şekil 2.2: Pozitif Psikolojik Sermayenin Diğer Pozitif Terimlerle İlişkisi……...9

Şekil 2.3: Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Sermaye Türleri……..…….....11

Şekil 2.4: Örgütsel Alanda Psikolojik Sermaye Boyutları ……..…….....13

Şekil 2.5: Umudun Bileşenleri……..……....17

Şekil 3.1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması…….……...…….....34

Şekil 3.2: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli……..…….....40

Şekil 3.3: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı…….....…...45

Şekil 5.1: Araştırma Modeli …….……..94

KISALTMALAR

PS	Psikolojik Sermaye
PSÖ	Psikolojik Sermaye Ölçeği
PsyCap	Psychological Capital (Psikolojik Sermaye)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
TDK	Türk Dil Kurumu
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri

1.GİRİŞ

Küreselleşen ve rekabet ortamının oldukça yoğun olduğu günümüz iş dünyasında hem kişilerin hem de örgütlerin rakiplerinden sıyrılarak öne çıkmaları ve bu pozisyonlarını koruyabilmeleri giderek zorlaşmaktadır. Kompleks adaptif bir sistemin hakim olduğu ortamda duygu ve düşünceler, değer yargıları, eğilimler çok hızlı değişmekte ve bu ortamda başarılı olup bunu sürdürülebilir kılmak için, hem kuantum çağının getirdiği tüm avantajlara sahip olmak ve gerekli fiziksel ortama ve finans kaynaklarına ulaşabilmek çok kritik bir öneme sahiptir. Fakat özellikle örgütler tarafında tüm bu faktörlerin salt yeterli olmayacağının farkına varılmış ve insan faktörünün önemi ortaya çıkmaya başlamıştır. İnsanı anlamaya yönelik yapılan tüm araştırma ve incelemelerin artış göstermesi insan faktörünün sosyolojik olarak ve de örgütler üzerinde de çok önemli bir role sahip olacağını göstermektedir.

Günümüzde çalışanlar bir örgütte hayat boyu çalışmak yerine, sürekli öğrenme fırsatı bulabilecekleri, gelişmelerine olanak sağlayan, bu bağlamda onlara kaynak sunacak ve gelişimlerine imkan verecek örgütlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Dolayısıyla günümüz örgütsel davranış teorileri ve uygulamaları, yerini insan sermayesine yatırıma yöneltmekte, özgün, ölçülebilir, geliştirebilir ve performansa yönelik yeni bir paradigmaya ihtiyaç duyulmaktadır. (Luthans vd., 2007a)

Psikolojik Sermaye olarak adlandırılan bu yeni kavram, Luthans ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olup;

Zorlu iş tanımlarını başarıyla tamamlayabilmek adına gerekli çabayı göstermek işi yapabileceğine ilişkin güvene sahip olmak. (Öz-yeterlik)
İçinde bulunulan an ve gelecekte başarılı olma inancına sahip olmak. (İyimserlik)
Amaç ve hedeflere yönelik olarak azim göstermek ve hedefe giden yolda yeni yollar belirlemek. (Umut)
Sorun ve zorluklar karsısında negatif bir ruh haline girmeden başarısızlıktan ders alarak bunu kaldırmak ve kendini toparlamak olmak üzere dört faktörü içermektedir. (Luthans vd.,2007b:3)

Pozitif düşünce yaklaşımının örgütsel alana yansıması tarafında alanyazında yer alan çalışmalar, Psikolojik Sermaye kavramının örgütler ve yöneticiler için en az insan sermayesi ve sosyal sermaye kadar önemli olduğu ve rakiplerine göre rekabet avantajı sağlamak için çok önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. (Luthans ve Youssef, 2004, 27; Kutanis ve Oruç, 2014:150) Örgütlerin performans çıktılarını arttırılması tarafında önemli bir rolü olan Psikolojik Sermaye kavramının etkili olmasının nedeni,bu kapasitelerin ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir olmasıdır. (Luthans vd., 2007:542; Luthans vd., 2010:42; Kaplan ve Biçkes, 2013:234)

Alanyazında PozitifÖrgütsel Davranış tarafında yapılmış araştırmalarda, çalışanların iş doyumu ve örgüte yönelik bağlılık tutumlarının psikolojik sermayede olduğu gibi pozitif yönde benzerlik gösterdiğini içeren çalışmalar mevcuttur. (Luthans vd., 2007:541) Bu ve benzer çalışmalar göstermektedir ki, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ve buna bağlı olarak iş doyumları ve örgütsel bağlılık kapasiteleri örgütler için taklit edilemez ve çok değerli bir kaynaktır.

Araştırmacılar, daha çok Pozitif Psikolojik Sermaye konusunun örgütsel alana yansımaları ile ilgilenmişlerdir. Özellikle son yıllarda uluslararası alanyazında bu konuya tüm yönleriyle yer verildiği fakat bu çalışmaların çoğunu ABD kaynaklı olduğu görülmüştür. Ulusal alan yazında bu konuya yeteri kadar yer verilmediği, psikolojik sermayenin düzeylerinin özellikle kuşaklar çerçevesinde irdelenmediği tespit edilmiştir.

Yaklaşık olarak aynı zaman diliminde doğmuş, benzer şartlara ve sorunlara maruz kalmış, aynı yükümlülükleri gerçekleştirmek zorunda kalmış kişiler topluluğuna Kuşak denmektedir. (TDK,2021) Sözlük anlamının yanı sıra sosyolojik açından bu kavram belli tarihlerde dünyaya gelmiş, ortak sosyal olaylardan etkilenmiş, benzer değer yargılarına, tutum ve davranışlara sahip bireyler topluluğu olarak tanımlanabilir. Nesilleri salt dünyaya geldikleri yıllara göre bölümlendirilerek daha çok biyolojik tanımı ile kullanılan bu kavramın sosyolojik tanımının göz ardı edildiği görülmektedir. Oysa ki yaşam koşullarının çok hızlı değiştiği non linear bir dünyada yaşamaktayız. Dolayısı ile kuşakları sadece doğdukları yıllara göre sınıflandırmanın doğru bir yaklaşım olmayacağı düşünülmektedir. Kuşakları oluşturan bireylerin düşünce ve deneyimleri, toplumsal olay ve eğilimler ile şekillenen çalışma biçimleri, örgüt içerisinde kuşak

çatışmaları ve iletişim sorunlarına yol açabilmektedir. Bu nedenle yapılacak olan araştırmalar çok önemli olup, bireylerin daha doğru ve iyi şekilde anlaşılmasını sağlayarak kendilerine daha uygun iş modelleri geliştirilmesi tarafında faydalı olacaktır. Bu noktada çalışmanın amacı, örgütlerin büyük çoğunluğunu oluşturan X kuşağı ve Y kuşağının psikolojik sermaye düzeylerinin örgütsel bağlılık seviyelerini ne derece etkileyeceği ve bu kuşaklar arasında örgütsel tutum açısından anlamlı farklılıklar olup olmadığının cevabını bulmaktır.

Bu bağlamda gerçekleştirilen çalışma 5 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Pozitif Psikoloji ve Pozitif Psikolojik Sermaye kavramı ile bu konu üzerine gerçekleştirilmiş çalışmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde Örgütsel Bağlılık kavramı ve unsurlarına değinilmiştir. Üçüncü bölümde, X ve Y kuşağı genel özelliklerine yer verilmiş olup, konu kuşakların örgüt içindeki tutumlarının ne gibi farklılıklar gösterdiğine ve söz konusu üç kavram üzerine yapılmış araştırmalara değinilmiştir. Dördüncü bölümde, İstanbul'da özel sektörde çalışan 154 kişiden oluşan X ve Y kuşağı üyelerinden elde edilen veriler ile gerçekleştirilen analize yer verilmiştir. Beşinci ve son bölümde ise araştırma sonuçları ve buna bağlı olarak öneriler yer almaktadır. Literatüre katkı sağlayacağı ve sonraki araştırmalara emsal oluşturacağı düşünülmektedir.

2.POZİTİF PSİKOLOJİ VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

2.1.PSİKOLOJİ

Psikoloji kelimesinin kökenleri Latince ve Antik Yunan'dan gelmekte olup, 'Psych' ruh anlamına, 'Logos' ise kainattaki uyum ve düzen anlamına gelmektedir.
'Logos' kavramının anlamı ise bir süre sonra genişleyerek düzenlilik anlamına gelen 'kanun' olarak da kullanılmıştır. Bu tanım da zaman içinde bilimin ispatlanabilme özelliğine atfen değişime uğramıştır. (Topses, 2003)

Psikoloji temel olarak insan ve hayvan davranışlarını irdelemektedir. İnsanların bilinçli olarak ortaya koydukları davranışları tespit edip, bunların sebeplerini ortaya koymak adına insan ve hayvan davranışlarını mukayese etmektedir. Bazen salt bireyi inceleyen psikoloji, bazen de bireyin toplum içindeki davranışlarını ele almaktadır. (Erden ve Akman,1996)

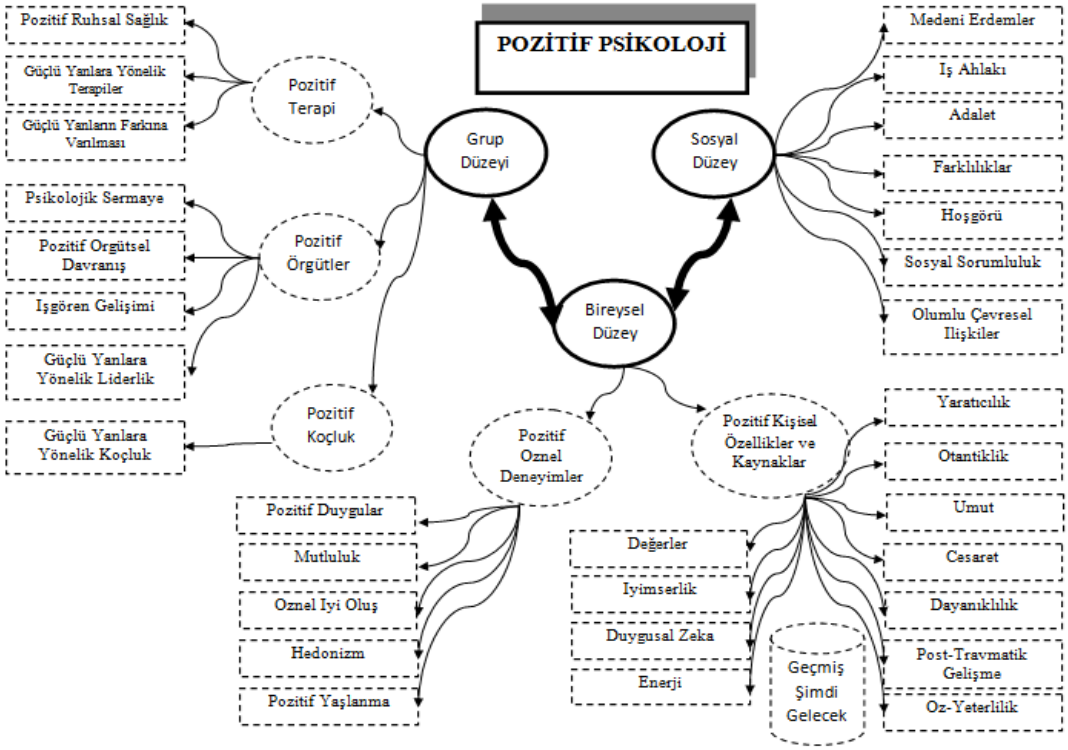
Bireylerin hangi duygu ve düşünceler içerisinde olup kararlarını nasıl verdiklerini anlamaya çalışan Psikoloji, bunu yapmaya çalışırken de insanların düşüncelerini, isteklerini ve tutumlarını dikkate almakta olup, insanların davranışlarını gözlemlenebilen ve ölçülebilen yöntemlerle anlamaya ve sınıflandırmaya çalışmaktadır.

Son yıllarda klinik psikolojinin hemhal olduğu toplum ve bireylerde karşılaşılan olumsuzluklara odaklanmanın yanında, olumlu ve geliştirilebilir tarafların varlığı da kabul görmeye başlamıştır.(Tösten,2015) Klinik psikolojinin odaklandığı klasik davranış kalıplarıyla birlikte davranışlara pozitif veya negatif olarak anlam yüklenmeye başlanmış ve bütün bunlar pozitif psikolojinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

2.2. POZİTİF PSİKOLOJİ

Pozitif Psikoloji kavramı ilk olarak Maslow'un insan karakterinin pozitif taraflarına atıfta bulunduğu çalışması, Motivasyon ve Kişilik kitabında yer verilmiş ve daha sonra söz konusu araştırma literatüre pozitif psikoloji olarak geçmiştir. (Burger,2010; Wright, 2003)

Pozitif Psikoloji, klinik psikolojinin insan ruhuna yönelik negatif yönlere odaklanarak çalışmakta oluşuna bir tepki olarak ortaya çıkmış olup, pozitif duygular üzerine yoğunlaşan bir kavramdır. İnsan yaşamındaki olumsuzlukları tedavi etme amacının yanı sıra, kişinin doğuştan gelen ya da sonradan edinmiş olduğu bireysel yeteneklerine odaklanıp bu yönlerini geliştirerek arttırmayı temel amaç olarak ele almaktadır. (Kandemir, M., 2020)



Şekil 2.1: Pozitif Psikoloji Haritası; **(**Hefferon, K. & Boniwell, I.,2011)

İkinci Dünya Savaşı öncesinde Klinik Psikolojinin üç fonksiyonu bulunmaktaydı. Bunlardan ilki; psikolojik hastalıkları tedavi etmek, bireylerin yaşamlarını anlamlı kılmaya çalışmak ve son olarak üstün yetenekli insanlar yetiştirmekti. İkinci Dünya Savaşı'nın askerler ve bireyler üzerinde yarattığı olumsuzluklar, askerlerin bozulan psikolojileri, klinik psikolojinin odak noktasının kaymasına neden olmuş, daha çok bireylerin eksik ve hasta yönleri, ruhsal

bunalımları tedavi etmeye çalışılmış, bireylerin karar veren ve aktif yapısını değil dış etkenlerden etkilenebilecek pasif yapıda olarak değerlendirmelerine neden olmuştur. (Linley, 2009; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000)

İkinci Dünya Savası sonrası bireylerin neden başarısız olduğu sorusunun yanıtını arayan klinik psikolojinin ana gündemi, günümüz Pozitif Psikolojisinde bazı bireyleri başarılı kılan etkenler nelerdir sorusunun cevabını aramaya evrilmiştir. (Hefferon ve Boniwell, 2011)

Kişisel düzeyde geçmişe yönelik iyi olma durumu; halinden memnun olma, geleceğe yönelik umutlu ve iyimser bir bakış açısına sahip olma, yaşanılan ana ilişkin ise mutlu olma halini ifade ederken, aynı zamanda bireysel düzeyde cesareti, sosyal ilişkileri, bağışlayıcılık, sebat etme, özgünlük gibi özelliklerle de ilişkilendirilmektedir. (Seligman ve Csikszentmihalyi,2000) Alanını gittikçe genişleten pozitif psikoloji kavramı bireyleri grup düzeyinde daha sorumlu, nazik, erdemli ve iş etiğine sahip bireyleri ve örgütleri kastetmektedir.

İnsan davranışlarının yanı sıra insanın zihinsel süreçlerini de irdeleyen pozitif psikolojinin üç misyonu vardır. Bunlar; zihinsel bozuklukları tedavi etmek, bireylerin yaşamlarını daha kaliteli hale getirmek, bireylerin sahip oldukları yetenekleri, potansiyelleri ve güçlü yönlerinin farkında olmalarını sağlamaktır. (Akçay,V.,Bilgin,K.,2016) Ayrıca İkinci Dünya Savaşı sebebiyle psikologlar bireylerin güçlü yanlarını incelemeyi ihmal ederek sadece ruhsal boyutta rahatsızlıkları iyileştirmeye odaklanmışlardır.

Martin Seligman bu durumu fark ederek, Christopher Peterson ve Mihaly Csikszentmihalyi gibi psikolog-araştırmacılardan oluşan bir ekip kurup, pozitif psikoloji kavramının insanların negatif yönleriyle ilgilendiği, güçlü yanlarını ve potansiyellerini ihmal ettiklerini ileri sürmüşlerdir. Söz konusu ekip bireydeki yanlışlara değil, nelerin doğru olduğuna vurgu yaparak zayıf yönlerden ziyade güçlü yönlere odaklanarak, dayanıklı sağlıklı, mutlu bir hayatın geliştirilmesiyle ilgilenmenin daha doğru olduğuna vurgu yapmışlardır. (Kutanis, Ö. ve Yıldız, E., 2014,5.11:135-154)

Bireyin, grup ve örgütlerin iyi olması, mutluluğu, güçlü yanlarının ortaya çıkarılması ile ilgilenen pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmalar göstermektedir ki; birey grupla karşılıklı etkileşim halinde olup, bireyin mutlu ve iyi oluş hali grup üzerinde de aynı etkiyi yaratmaktadır. (Cilasun,2016)

Pozitif Psikolojinin önemle üzerinde durduğu kavramlardan biri de önleyiciliktir. (Eryılmaz,A.,2013) Literatürde insanın güçlü yanlarını ortaya çıkartarak bunun daha da geliştirilmesini amaçlayan önleyicilik kavramı 3 noktada ele alınır. Birincisi, problemleri ortaya çıkmadan giderip yaşanan problemlerden ders çıkararak ileride doğabilecek riskleri aza indirgemek, ikinci öncelik risk grubuna giren bireyleri korumayı hedefleyerek, sorunların ciddi boyutta artmasına engel olmak, üçüncüsü ise hastalık teşhisi konan bireylere tedaviye yönelik müdahale amaçlıdır.

Pozitif Psikolojinin travma sonrasında yaşamı kolaylaştırmaya yönelik yaklaşımı da bu noktada önem kazanmaktadır. Bireyin çevresel herhangi bir etmenden dolayı maruz kaldığı stresin etkisini aza indirgemesi, var olan güçlü yönlerini ve potansiyelini geliştirmesi, söz konusu kavramın içinde yer almaktadır. Bununla birlikte pozitif psikoloji bireyin olumlu ve güçlü yanlarını geliştirmek için, bireysel yeteneklerini arttırmalarına yönelik programlar düzenleyerek kişilerin mental sağlığını koruma amaçlı bir yaklaşımdır. (Seligman,M., Csikszentmihalyi, M.,2000)

Pozitif Psikolojinin üç aşaması bulunmakta olup, bu aşamalara aşağıda yer verilmiştir:(Cameron, Dutton ve Quinn,2003)

Pozitif duygular: Mutluluk, haz, kendini ifade etmek

Pozitif kişisel özellikler: Özen, mizaç ve kapasite

Pozitif kurum ve kuruluşlar: Eğitim kurumları, sivil toplum örgütleri ve aile

Pozitif Psikoloji'nin öncülerinden olan Csikszentmihalyi ve Seligman pozitif psikolojinin üç aşamasının olduğunu ileri sürmüşlerdir: (Seligman, M.E.P. ve M. Csikszentmihalyi,2000)

Pozitif bireysel deneyimler: Bireyin kişisel olarak kendini iyi hissetmesi, geçmişinde yaşadıklarından ve hali hazırda yaşamakta olduğu hayatından tatmin olup, geleceğe dair umut beslemesi.
Pozitif kişisel özellikler: Erdemli ve bağışlayıcı olmak, şefkatli olmak, yaratıcılık, estetik anlamda duyarlı olmak.
Örgütlerin pozitif özellikleri: Etik davranmak, esnek ve uzlaşmacı olmak, görevlerini gerekli şekilde yerine getirmek.

Kuramsal olarak pozitif psikoloji birkaç önermede bulunur; Bunlardan ilki, kişinin kendi gelişimini yönetip, karşı karşıya kalabileceği toplumsal faktörlere karşı olumlu tutum ve davranış göstermesi, ikinci olarak, gerektiğinde tutum ve davranışlarında farklılık yaratıp düzenleyebilecek, inançlarına uygun güce sahip olduğu, üçüncüsü ise, bireylerdeki değişim ve gelişme davranışının genel anlamda motivasyonu etkileyebileceğidir. (Gross, J., John, O.,2003)

Pozitif Psikoloji kapasitesi fazla olan kişilerin özgüvenleri yüksek olup, sistemli ve tutarlı bir duruş sergilerler. Bununla birlikte görevlerini icra etme noktasında öğrenme süreçlerini hızlı bir şekilde gerçekleştirip, örgüt içerisinde sağlıklı iletişim teknikleri kullanarak sosyalleşme yeteneğine sahiplerdir.

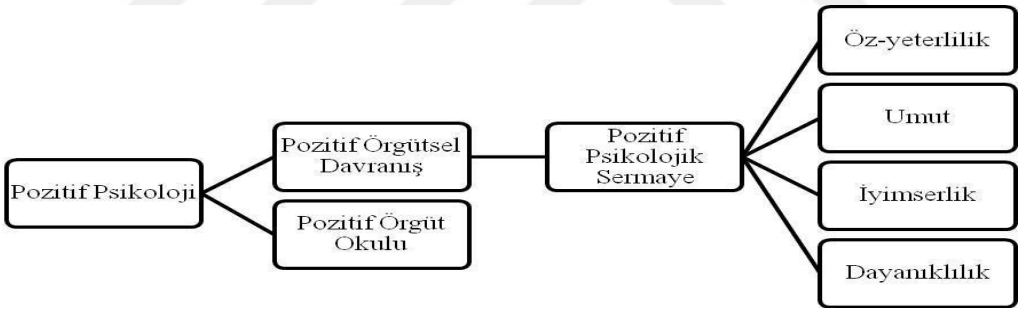
Pozitif Psikoloji kavramı örgütsel ortama, pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel düşünce olarak yansımıştır. Michigan Üniversitesinde bulunan araştırmacılar tarafından literatüre kazandırılan ilk yaklaşım olan Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu'nun amacı örgütün karşılaşabileceği herhangi bir kriz veya olumsuz durum karşısında örgütün faaliyetlerine devam edebilmesi için yapıcı olabilecek organizasyonel yetenekleri ortaya çıkarmaktır.

Nebraska Üniversitesi araştırmacıları ve Luthans'ın ileri sürmüş olduğu Pozitif Örgütsel Davranış yaklaşımı, günümüz modern çalışma hayatı için çok önemlidir. İnsan kaynağını etkin ve verimli şekilde yönetip, bu kaynağın psikolojik kapasitelerini ve pozitif taraflarını öne çıkararak örgütsel tarafa uygulanması olarak tanımlanan söz konu yaklaşım, Pozitif düşünce

okuluna göre daha ufak sayılabilecek düzeyde ve bireysel olarak pozitif düşünce anlayışı sunmaktadır. (Keleş, H.N.,2011)

Örgütlerdeki negatif düşünce ve eylemler pozitif psikolojinin örgütsel alanda kullanılmasıyla Pozitif psikolojinin örgütsel alana yansıması ile birlikte yerini olumlu tutum ve davranışlara bırakmış ve böylece pozitif psikolojik sermaye kavramı ortaya çıkmıştır. İnsanın değerinin önemine vurgu yapan ve bu noktada çalışan kişilerin potansiyellerini ortaya çıkarma tarafında kurumlara farklı bir anlayış getirmesi, söz konusu kavramın özellikle önem kazanmasını sağlamıştır.

Psikolojik sermayenin bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlayan bileşenlerine aşağıdaki şekilde yer verilmiştir.



Şekil 2.2: Pozitif Psikolojik Sermayenin Pozitif Kavramlarla Etkileşimi, (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006)

Şekil 2.2'de belirtildiği üzere, pozitif psikoloji kavramından, örgütsel alana yansıması olan Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Örgüt Okulu gibi iki farklı yaklaşım ortaya çıkmış olup, bu yaklaşım sonucunda da pozitif psikolojik sermaye teorisinin doğduğu görülmektedir.

2.3. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

Örgütlerde psikoloji ile ilgili çalışmaların genelde olumsuzluklar üzerine yapıldığı dikkat çekmektedir. Bu çalışmalar karşılaşılan olumsuzlukların tespit edilmesi, iş verimliliğine olan etkileri ve nasıl azaltılabileceği ile ilgilidir. İnsan Psikolojisinin sürekli negatiflikler üzerinden ele alınması çalışanların motivasyonunu olumsuz olarak etkilemekte, işlerini verimsiz şekilde icra etmelerine yol açmaktadır. (Hodges ve Clifton,2004)
Hayat salt olumsuzluklar tarafında ele alındığında, bireyde ve örgütte karamsarlık oluşabilmektedir. Psikoloji, insanların olumlu tarafları ele alındığında ve çalışan bireylerin olumlu yönleri ortaya çıkarıldığında onlara daha mutlu ve verimli bir çalışma ortamı yaratır. Bu sebeple çalışanın pozitif psikolojisinin olması hayatına ve işine olumlu olarak yansır ve örgüt için de bir sermaye olarak değerlendirilir. (Erkmen ve Esen, 2012)

Daha önce de belirtildiği gibi Pozitif Psikoloji kavramı 1990'lı yıllarda ilk olarak Martin Seligman tarafından ortaya atılmıştır. Seligman, psikolojinin insanın olumsuz yönleriyle ilgilendiğini, olması gerekenin olumlu ve güçlü yönlerini ortaya çıkarmasının daha uygun ve gerekli olacağını belirtmiştir. (Keleş,2011)

2001 yılında ise, Fredericson 'Pozitif Duygular Teorisi' isimli bir kavram ortaya atmıştır. Bu teoriye göre pozitif duygular bireylerin entelektüel taraflarını, fiziksel yönlerini ve insan ilişkilerini olumlu etkilemekle beraber aynı zamanda psikolojik yönlerini yani kendini iyi ve mutlu hissetmek, sorunlara karşı daha dirençli bir bakış açısı ile yaklaşmak gibi yönlerine de olumlu yönde etki yapmaktadır. (Yıldız,2015; Çetin, Şesen ve Basım, 2013; Frederickson,2001)

Luthans ve Youssef, Psikoloji kavramını ilk defa bir sermaye kapasitesi olarak ortaya atmışlardır. (2004) Söz konusu kavramın kullanımından önce ise kavramı da içine dahil eden 'Psikolojik Örgütsel Davranış Kapasitesi' ifadesine yer verilmiştir. (Wright,2003) Bu bağlamda, örgütte çalışan bireylerin olumlu yönde tutum ve davranışlar sergilemeleri için pozitif

düşüncenin gereklilik olduğu ve bu nedenler söz konusu kavramın kurumlar açısından da sermaye niteliği taşıdığı ileri sürülmüştür.

Kelime anlamı olarak kurumun amaç ve hedeflerini hayata geçirebilmesi için kullanabileceği parasal kaynaklar sermaye olarak tanımlanmakta olup, bu da somut kaynaklar ve finansman açısından neye sahip olunduğunun cevabı olarak belirtilmiştir. Bununla birlikte örgütteki çalışan bireylerin önemli bir kaynak olduğu görülmüş, bu da insan sermayesi olarak tanımlanmış ve çalışan bireylerin neyi bildiklerine verdikleri cevap olarak belirtilmiştir.

Daha sonra bireylerin sosyal anlamda kurdukları iletişim ve ilişki önemli bir değer olarak nitelendirilmiş ve böylece sosyal sermaye kavramı doğmuştur. Son olarak kişinin özellikleri ve kim olduğuna ilişkin bir kapasiteler bütünü olan psikolojik sermaye örgüt ortamına kazandırılan bir kavram olmuştur. (Luthans,2002a;Tösten,2015)
Sermaye kavramının gelişimini içeren görsele aşağıda yer verilmektedir:



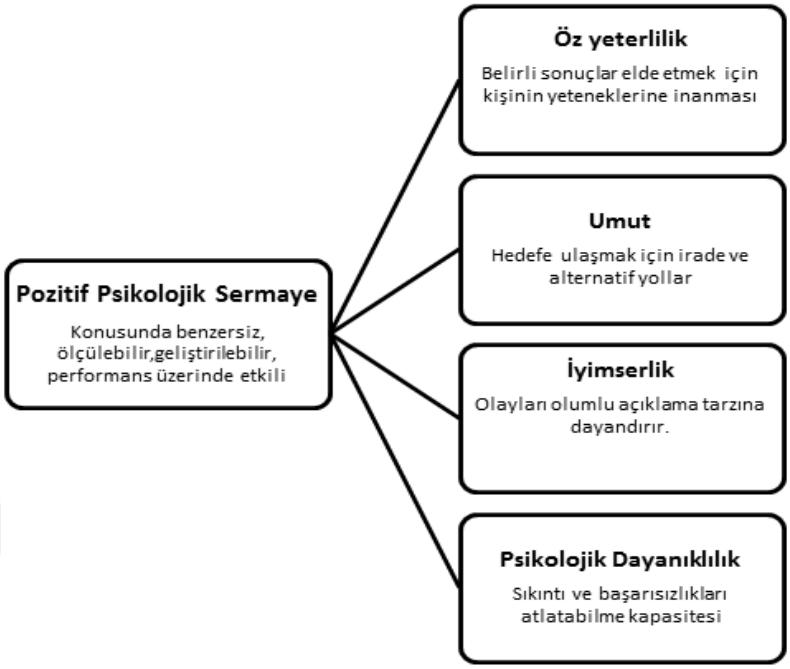
Şekil 2.3: Sermaye Türleri**,** (Luthans,F. &Youssef ,C.M. 2004*)*

Sermaye kavramı yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi maddesel kavramlardan soyuta doğru bir şekilde evrilmiştir. Bu bağlamda söz konusu kavramın rakamlarla ölçülmesi çok zorlaşmıştır. Psikolojik sermaye kavramını diğer sermaye türlerinden ayıran farklılıklar şu şekilde belirtilebilir: (Nelson ve Cooper,2007).

Psikolojik Sermaye;
Sosyal ve insan sermayesinden fazladır.
Olumlu yönde gelişim gösterir.
Yerine başka bir kavram ikame edilemez.
Araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır.
Ölçülebilen bir kavramdır.
Bağlama göre değişiklik gösterebilir.
Çalışan bireylerin iş performans çıktılarını etkiler.

Psikolojik sermaye ve alt boyutları, çalışan bireylerde pozitif yönlerinin artmasına ve bu durumun örgütsel süreçlere de olumlu yönde yansımasına neden olmaktadır. İçsel motivasyonu yüksek olan çalışanlar işlerini özgüven ile icra etmekte ve nitelikli bir iş performans çıktısı ortaya koymaktadırlar. Bu durum da örgüte büyük avantaj sağlamaktadır. Geleceğe yönelik umutlu düşüncelere sahip oldukları için işlerinde daha fazla çaba gösterirler. Yaşamlarındaki pozitif bakış açısını içsel bir motivasyona dönüştürerek hayata karşı iyimser olarak bakarlar. Bir olumsuzlukla ve zorlukla karşılaştıklarında veya başarısız olduklarında duruma göre aksiyon alıp tekrar mücadele etme dayanıklılığını gösteren, sosyal ilişkileri gelişmiş, canlı ve girişken bir yapıya sahiptirler. Bireyleri yukarıda açıklanan şekilde etkileyen psikolojik sermaye; öz-yeterlik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarından oluşmaktadır.

Peterson ve Seligman'a (2004) göre karakter ve değerler göreceli olarak sabit ve değişmesi zor iken; psikolojik sermaye değişime ve gelişime açıktır. Psikolojik sermayenin temel boyutları bir araya geldiğinde sinerjik bir etki oluşturmakta ve bu etki bir üst yapıyı meydana getirip, bu sayede de örgütsel çıktılar tek tek olduğundan daha güçlü bir şekilde dönüşüm gösterebilmektedir. (Luthans vd., 2006:29)



Şekil 2.4: Örgütsel Alanda Psikolojik Sermaye Kapasiteleri, (Luthans ve Youssef, 2004:15)

Yukarıda detayları verilmiş olan pozitif psikolojik sermaye kapasiteleri, örgüt içerisinde çalışan bireylerin üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Çalışanda bu kapasitelerden birden fazlasının bulunması ise, o çalışanın psikolojisinin pozitif yönde etkilenmesini sağlar. Bir çalışanın salt öz-yeterliğinin yüksek olması ve kendine güveni iş çıktılarını kaliteli hale getireceği gibi, hem öz-yeterliği hem de umut kapasitesi yüksek olması örgüte katkısının daha fazla olmasını sağlayacaktır. Bunun nedeni, söz konusu çalışanın iş performans çıktılarının kaliteli olması ve de çalışanda iş tatmininin yüksek seviyede olmasıdır. (Luthans,2002)

İyimser kişilik yapısına sahip bir çalışanın psikolojik dayanıklılık kapasitesine de sahip olması durumunda, bu bireylerin özgüvenleri yüksek olacak ve işlerinin yolunda gitmesi için farklı yollar arayıp, örgüte daha fazla katkıda bulunacaklardır. (Luthans,2002; Tösten,2015)

2.4 PSİKOLOJİK SERMAYENİN BOYUTLARI

Psikolojik sermaye; motivasyon, bilişsel süreçler, başarı için çaba gösteren ve bunların toplamında örgütte olumlu yönde gerçekleşen tutum ve davranışların altındaki önemli yeterlik yapısını dört temel boyutla inşa etmektedir. (Zhang, Li, Ma, Hu ve Jiang,2014:505)

2.4.1 Öz-yeterlik

Öz-yeterlik, kişisel düzeyde kendine güvenen bireylerin, zorluklara katlanabilme ve bu seçimi yaparken daha hızlı olabilme, görev ve sorumlulukları başarı ile sonuçlandırma, engelleri aşabilme gibi taraflarına vurgu yapmaktadır. (Larson ve Luthans, 2006:49)

Öz-yeterlik, Bandurra'nın 'Sosyal Bilişsel Teori'sinde belirttiği ve sosyal öğrenmelere açıklık getirmesiyle ortaya çıkan bir kavramdır. (1982,1997) Öz-yeterlik kapasitesi, bireylerin uzmanlık alanlarında kendilerini yetkin gördükleri zaman işlerini başarıyla icra edeceklerini vurgulamaktadır. Bireyin kendisini sonuca ulaştıracak aksiyonları başarıyla gerçekleştireceği kanaatini oluşturan ve bunun için motivasyon oluşturan güven duygusu öz-yeterlik olarak açıklanabilir. (Akçay,2012; Luthans ve Youssef,2004; Henry, 2004; Bandura,1982; Stajkovic ve Luthans,1998; Harms ve Luthans,2012)

Öz-yeterlik kapasitesi, kişisel özellik gereği hedef belirleme ve motivasyon gibi yollardan geçtiğinden dolayı sabır ve yılmama gibi özelliklerle birlikte itici güç oluşturup, yenilik ve yaratıcılığı teşvik edebilir. (Bandura,1997) Yapılan bir çalışmada, öz-yeterliliğin çözüm üretme tarafında istekli olup, amaca yönelip ulaşma konusunda başarılı olma inancı olarak da ifade edilebileceğine değinilmiştir. (Avey, Wernsing ve Luthans 2008:53)

Genel olarak değerlendirildiğinde, öz-yeterlik kavramının bireylerin iş yaşamında üstlendiği görevi başarı ile yerine getirebilmesi için sahip olduğu yeteneklerine olan inancı olarak ifade edilebilir. Örgüt için çok fayda sağlayan bu verinin daha çok bireysel performans ile ortaya çıktığına ilişkin atıfta bulunan birçok çalışma mevcuttur.

Luthans'a göre öz-yeterliğin temel olarak beş tane özelliği bulunmaktadır. (Kutanis ve Oruç,a.g.e.)

Duruma özgüdür: Bireyin herhangi bir konuda oluşturduğu öz-yeterlik inancı, başka konular söz konusu olduğunda geçerliliğini yitirebilir.

Tecrübeye dayanır: Birey bu kapasiteye sahip olduğunu düşündüğü alanlarda birçok defa pratik yapma imkanını elde etmişken, öz-yeterlik olmadığı durumlarda hiç tecrübeye sahip değildir.

İlerlemeye açıktır: Birey öz-yeterlik kapasitesine sahip olduğunu düşünse bile gelişim göstermesi gereken yönleri olduğunun her zaman farkındadır.

Değişkendir: Öz yeterlik çevresel olarak pek çok faktöre bağlı olarak veya kişinin kontrolü altında değişkenlik gösterebilmektedir.

Etkileşime açıktır: Birey kendisiyle aynı amaçlara sahip olan ve birden fazla yönde kendisiyle benzeşen insanların başarılı olmaları karsısında kendisinin de başarılı olabileceğine dair öz yeterlik algıları gelişir.

Öz-yeterlik kapasitesi yüksek olan kişiler amaca yönelik ve proaktif olarak hareket ederler. Bu kişilerin temel özellikleri ise;

Kendileri için zorlu hedefler belirleyip görev ve sorumlulukları tarafında ısrarcı olurlar.

Zorlu görevlerin üstesinden gelip kendilerini geliştirirler.

Kendi kendilerini motive edebilme becerisine sahiptirler.

Amaçlarına ulaşabilmek için gerekli olan çabayı gösterirler.

Zorluklarla karşı karşıya geldiklerinden sebat ederler.

Öz-yeterliğin geliştirilmesi, hem dış uyarıcılar hem de iç tatminler yoluyla gerçekleştirilebilir. Çalışanların ortaya koydukları işler ile ilgili olarak yöneticilerin olumlu geri dönüşler yapmaları ve memnuniyetlerini ifade etmeleri çalışanlarda bu duyguyu geliştirecektir. (Hodges ve

Clifton,2004) Yine aynı şekilde çalışanların örgüt içindeki görevlerini başarı ile gerçekleştirme neticesinde başarı gösterdikleri noktalara vurgu yapılarak geri bildirimde bulunulması dışsal bir uyarıcı işlev sağlayıp bu kapasitesinin geliştirilmesini yardımcı olacaktır. (Hodges ve Clifton,2004) Öz-yeterlik kapasitesinin geliştirilmesine ilişkin olarak içsel uyarıcıların da büyük rolü bulunmaktadır. Bireyin yaptığı işte yetkin olması ve kendini başarılı bulması öz-yeterliğini arttıracaktır. Çalışan birey, farklı zamanlarda gerçekleştirmiş olduğu iş çıktılarını kıyaslayıp ilerleme kaydetmiş ise, kendisini başarılı bulabilir bu da öz-yeterlik kapasitesinin gelişmesini sağlar. Yine çalışan kendi iş performansını başkalarıyla kıyaslayıp, kendisini daha iyi bulduğu sonucuna ulaşıyorsa bu da öz-yeterlik kapasitesini olumlu olarak etkileyecektir. (Tösten,2015)

Öz-yeterlik kapasitesini kişinin yetenekleri ve kapasitesi konusunda kendisine olan inancı olarak tanımlayan bilim insanı Bandurra, öz-yeterlik kapasitesini geliştirmenin dört temel özelliğini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

Ortaya konan performans ile edinilen deneyim: Deneyim yoluyla tecrübe kazanmak, öz-yeterliği geliştirmenin yollarından biridir.

Dolaylı model vasıtasıyla öğrenme: İş yaşamında veya sosyal yaşamda bireyin her şeyi doğrudan deneyimleme şansı olmayabilir. Bu noktada etraflarında o işi deneyimleyenlerin tecrübelerinden faydalanmak kişinin öz-yeterlilik kapasitesinde artış sağlayabilir.

Sosyal ikna- pozitif geri bildirim: Bireylere verilen olumlu geri bildirimler veya herhangi bir konuda teşvik edilmeleri motivasyonlarını olumlu yönde etkiler ve öz-yeterliklerini arttırır.

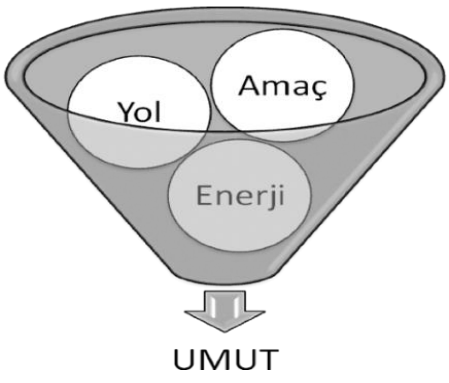
Fiziksel ve psikolojik durum: Kişinin fiziksel olarak sağlıklı olup, herhangi bir engelinin bulunmaması psikolojik durumuna da olumlu yönde etki eder ve öz-yeterlik kapasitesinin artmasına yardımcı olur.

Bu özelliklere ilave olarak zahmetli ve zor işlerin üstesinden kolay bir şekilde gelinebilmesi için o işi parçalarına ayırarak adım adım uygulamak ve işe ilişkin olarak senaryo analizleri yapmak, çalışanlara fiziksel ve psikolojik olarak uygun çalışma ortamı kurgulamak öz-yeterliğin gelişmesine katkı sağlamaktadır. (Akçay,2012)

2.4.2 Umut

TDK'ya göre, kelime anlamı 'ummaktan doğan duygu, olması beklenilen veya olacağı düşünülen şey, ümit' olarak tanımlanmıştır. (TDK,2021) Gündelik yaşantılarında belirledikleri amaçlarına ulaşmaya çalışan bireylerden bazıları bu noktada başarıya ulaşırken bazılarıysa başarısız sonuçlar almaktadır. Alanyazında 1950 ve 1960 yıllarında yapılan araştırmalarda ortaya çıkan umut teorilerine göre umut; bireyin istediği amaçlara ulaşmaya yönelik algısıdır. (Melges ve Bowlby, 1969; Snyder vd., 2000b; Snyder vd., 2000a; Snyder, Rand ve Sigmon,2002) Yapılan söz konusu tanımı, Synder ve arkadaşları umut kavramını eksiksiz olarak yansıtamadığından hareketle bunu ispat etmek için bireylerle amaçlarına yönelik olarak resmi olmayan bire bir görüşmeler yapmışlar, bu görüşmeler sonucunda amaçlarına ulaşmak isterken kullandıkları yolları ve bu yolları kullanırken motive hallerinin süreklilik arz ettiğini fark etmişlerdir.

Yani, umut kavramı bireyin amaçlarına yönelik düşünceleri, bu amaçlarına ulaşmak için izlenen yolları ve bu yolda sahip oldukları motivasyonu içeren bir süreçtir. (Synder vd.,2002) Bireyin umut dolu düşünceler içinde olması ise, ulaşmayı istediği amaçları gerçekleştirmek adına yollar geliştirip, kullanma tarafında motivasyon yüklü olması halidir. (Snyder vd., 2002:257), Bu açıklamalardan hareketle, bireyin umut kapasitesi, istenilen bir amacı, söz konusu amaca ulaşmak için kullandığı yolları ve kullanırken sahip olduğu moral ve motivasyonu içeren bir süreçtir.



Şekil 2.5: Umudun bileşenleri

Bireyin sahip olduğu amaç gelecekte ulaşmayı arzuladığı bir hedef, varmak istediği bir yer, bir büyüklüğü ifade etmektedir. (Koçel,2010:117) Ayrıca bireyin amacı, hayal ettiği noktayı da içerdiğinden aslında umut kavramının bilişsel bir bileşenidir. (Snyder, 1994; Snyder vd., 2000a)

Umut teorisinde iki çeşit amaç türünden bahsetmek mümkündür. (Snyder, vd, 2000a) Bunlardan birincisi, bireyler tarafından sonucunun engellendiği veya ertelendiği negatif sonucu olan amaçlardır. Pozitif sonucu olan amaçlarda ise; birey söz konusu amaçlara ilk defa ulaşmış, ulaşıyor veya bu amaçlara ulaşma yolunda şansını daha da arttırmak adına eylemde bulunmuş olma ihtimali söz konusudur.

Amaçlar bir zaman birimine sahip, ölçülebilir yapıda ve amacı gerçekleştirme yolunda bireyler üzerinde motivasyon yaratacak bir etkiye sahip olmalıdır. (Koçel,2010) Ayrıca bu noktada amaçların ulaşabilir olması önemli olup, yapılan yüz yüze görüşmelerde ulaşılabilir seviyedeki amaçların kişilerin umut kapasitesinde olumlu yönde artışlara sebep olduğunu göstermiştir. (Averill, Catlin ve Chon, 1990)

Örgütler açısından bakıldığında, örgüt içerisinde çalışanların umut düzeylerinin artması örgütü başarıya götürecek etkenlerdendir. Umut kapasitesi bireyin amaçlarını belirleyip, bu amaçlara ulaşabilme konusuna karşısına çıkan engelleri aşıp, işi başarabilme inancına dair bir motivasyondur.

Umut kavramının başarı odağında temel olarak motivasyon ile ilgili bir süreç olduğu anlaşılmaktadır. (Maclnnis ve Mello,2005) Kavramsal olarak değerlendirilirse umut; amaca yönelik harcanan enerji, söz konusu amaçlara ulaşmak için belirlenen yol haritasında, motivasyon, yöntem ve hedef olmak üzere üç bileşene sahiptir. Bu noktada motivasyon başarma isteğinin derecesi, yol haritası ise yöntemi, hedef belirleyip bu hedeflere ulaşma konusunda alternatif yolları belirlemeyi ifade etmektedir. (Synder,2002)

Psikolojik Sermayenin umut alt boyutunun performans ve başarı üzerinde ciddi etkileri olduğu yapılan çalışmalarca ortaya konmuştur. Luthans'ın (2002,2004) yılında yaptığı araştırmalar sonucu umut kapasitesinin özellikle spor, akademik ve sağlık sektöründe çalışan bireylerin

performansları üzerinde önemli boyutta etkilere sahip olduğu görülmüştür. Yapılan bir başka çalışmada, umut düzeyi yüksek çalışanların, düşük olanlara kıyasla iş çıktılarının daha verimli olduğu, daha yüksek iş doyumu yaşadıkları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. (Peterson ve Luthans,2003) Kirk ve Koeske tarafından gerçekleştirilmiş olan bir çalışmada, yönetici pozisyonunda bulunan umut kapasitesi fazla olan bireylerin işe yönelik tükenmişliklerinin daha düşük seviyede olduğu ve bu durum da astlarının iş performans çıktısının yüksek olmasını sağladığı ortaya çıkarılmıştır.Bu araştırmalar sonucunda, örgüt için çalışanlarının umut düzeyleri oldukça önem arz etmektedir.

Örgütler için çalışanlarının umut kapasitelerini arttırmanın yolları: (Luthans ve Jensen,2002; Yıldız,2015)

Örgüt ve çalışan için ortak ve gerçekleştirilmesi zorunlu olan hedef ve amaçlar belirlenip herkes açısından netleştirilmelidir.

Amaçlar büyük ve küçük olarak aşamalara ayrılmalıdır.

Eylem planları farklı senaryolara göre çeşitlendirilmelidir.

Sadece büyük hedeflere değil küçük hedeflere de değer ve önem verilmelidir.

Kriz anlarında soğukkanlı bir tavır izlenmeli ve bu tür olaylara karşı hazırlıklı olunmalıdır.

Ana hedefler üzerinde çalışırken süreçte bir pürüz veya tıkanma olursa alternatif yol haritalarının belirlenmesi, buradan hareketle kimlerin hangi görevleri yerine getireceği ve nasıl bir yol izleneceğinin önceden belirlenmesi çalışanların umut düzeyini arttırmada etkili olacaktır.

Çalışanlar yanlış bir eylem planı yaptıklarında bu durumda ne zaman ve nasıl vazgeçmeleri gerektiği üzerine çeşitli uygulama örnekleri yaptırılmalıdır.

Bireylerin umut düzeyleri ve performansları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde umut kapasitesinin örgütsel çıktı açısından olumlu yönde etkileşimde olduğu kavramlar örgütsel bağlılık, iş mutluluğu ve iş tatmini olup, olumsuz yönde

etkileşimde olduğu kavramlar ise yüksek personel devir hızı ve işe yönelik tükenmişlik olduğu yönünde bulgular ortaya koyulmuştur. (Ateş vd., 2018)

2.4.3 Psikolojik Dayanıklılık

Dayanıklılık kavramının ilk çağrıştırdığı anlam, zora ve zahmete katlanmak olarak algılanmaktadır. Fakat alan yazında psikolojik sermayenin bir kapasitesi olarak bu anlamlardan çok daha fazlasını ifade ettiği görülmektedir. Psikolojik dayanıklılık bireylerin engel veya belirsizlik gibi istenmeyen durumlara karşı gelebilme ve bu zorluklara rağmen başarılı olabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. (Luthans, Vogelgesang ve Lester,2006) Masten'e göre ise, zorlu ve başarının olumsuz etkilenebileceği durumlar karşısında dirençli olabilme, olumlu yönde gelişim gösterebilme ve artan sorumluluklar karşısında esnek olabilmektir. (Masten,2001)

Psikolojik sermayenin dayanıklılık kapasitesine ilişkin araştırmalar iki yönde gelişim göstermiştir:

Bu araştırmalardan ilki Ann Masten liderliğinde gerçekleştirilmiş olup, daha çok klinik yönde araştırmaları içermektedir. Bu çalışmalarda, dayanıklılık kavramının bireyin adaptasyon kapasitesi ile doğrudan ilişkili olduğu, söz konusu kapasitenin kişinin gelişim noktasında karşılaşabileceği bir süreç olduğu ve bu bağlamda da dayanıklılık kapasitesinin sonuçtan çok bir süreci ifade ettiği ortaya çıkarılmıştır. (Masten,2001; Masten ve Reed,2002)

Dayanıklılık ile ilgili çalışmalarda ikinci olarak sorunlu ergenlik döneminden geçen ve risk altındaki çocukların ve aile yapısında sorunlar olan bireylerin bu sorunları nasıl yönetip, hayatı nasıl ele aldıkları gibi sorulara cevabı araştırmak üzere irdelenmiştir. (Luthans, Youssef, Avololio,2007) Bu durumdaki bireylere Kim Dayanıklıdır? sorusu sorularak başlanmış olup, araştırmalar sonucunda hayatlarındaki önemli travmaları atlatan bireyler "Hayatta Kalanlar" ve "İstisnalar" olarak adlandırılmışlardır.

Psikolojik dayanıklılık seviyesi yüksek olan bireyler, olumsuz şartlar altında dağılmaz ve kendi kimliklerini yansıtıp, zorluk çekmeden bu durumun üstesinden gelerek performansını koruyarak

hatta performansının üstüne çıkarak fark yaratabilirler. (Moideenkutty vd.,2001) Ayrıca psikolojik dayanıklılık, gerçekleri olduğu gibi kabul etme, başarmaya olan inanç ve beklenmedik durumlara karşı koyabilme gibi durumların tümünü kapsamaktadır. (Coutu,2002)

Psikolojik sermayenin dayanıklılık kapasitesini, öz-yeterlik, umut ve diğer pozitif kapasitelerden ayıran özellik vardır. Bunlardan ilki; bireyin zorluklarla karşılaştığı zaman hem reaktif hem de proaktif tutumlar göstermesidir. Reaktif anlamda dayanıklılık; yaşanan aksilik ve yıkıcı olayların en iyimser ve umut kapasitesi yüksek kişilerde bile yıkıcı etki gösterebildiği, bu sebepten dolayı da söz konusu durumdan etkilenen bireye enerji ve kaynak yatırımı yaparak, kendini içinde bulunduğu durumdan kurtarmak ve bir denge noktasına ulaşma ihtiyacı oluşacağını kabul etmek gerekir. Proaktif anlamda dayanıklılık ise, olumsuz ve yıkıcı olayların kişi adına bir merdiven veya sıçrama tahtası görevi üstlenmesi ve büyüme fırsatı yaratması anlamına gelmektedir. (Pitichat vd., 2018)

Bireylerde dayanıklılığı geliştirmeyi, tıpkı bir sporcunun zayıf veya eksik taraflarını güçlendirmek için yaptığı antrenmanlara benzetebiliriz. Fakat bu gelişim ancak sporcunun uygulamış olduğu antrenman programı gibi bir dizi yöntem ile mümkün olabilir.

Bireylerin dayanıklılık seviyelerini geliştirebilmek için önerilen yöntemler süreç odaklı, varlık odaklı ve risk odaklı olmak üzere üçe ayrılmaktadır. (Masten ve Reed,2002)

Varlık Odaklı: Pozitif sonuçları elde etme ihtimalini arttıran kaynakların algılanan seviyesini arttırmaya odaklanmaktadır.

Risk odaklı: Gelecekte karşılaşılabilecek risklerin önceden hesaplanıp, risk etmenlerinin gelecek dönem için gelişme fırsatına çevrilebilmesi için örgüt kaynaklarının kullanılmasını kapsamaktadır.

Süreç odaklı: Bu metod zorluklarla her zaman karşılaşılabileceğini, önemli olanın bu zorluklar ile etkili şekilde mücadele etmeyi kapsamakta olup, varlıkları ve riskleri bir bütün olarak görüp, problemleri ortadan kaldırmak amacı güderler. (Nelson ve Cooper,2007)

Luthans ve arkadaşlarının yapmış oldukları araştırmada, bireylerdeki dayanıklılık kapasitesinin bireyin duygusal, bilişsel ve eyleme yönelik davranışlarını belirleyen ve ona farklı anlamlar yükleyen bir değerler sistemiyle ilişkisi olduğu ortaya konmuştur. Bireyin zor zamanlarında, içinde bulunduğu negatif durumu atlatabilmesini sağlayan değer ve inançlar bütünü, bireyin geleceğe yönelik daha iyimser olmasına yardım etmektedir. Bireyin bir amaca veya göreve kendi adaması olumsuz ve zor şartlarda daha dayanıklı olmasına ve çevresindeki kişilerin de bu kapasitelerinin daha yüksek olmasına neden olmaktadır. (Luthans vd., 2007a:120)

Örgütsel düzeyde de ele alınan dayanıklılık kavramından; örgütlerin de yapısal, finansal, teknolojik tüm kaynaklarını ve varlıklarını; yüksek rekabet, küreselleşme, nitelikli personel noksanlığı gibi riskleri, adaptasyon mekanizmalarını ve değerlerini dayanıklılık kapasitelerini arttırmak yönünde kullanmaktadırlar. (Luthans vd., 2007a)

Örgütsel dayanıklılık kavramıyla ilintili olarak alanyazında iki farklı bakış açısı sunulmaktadır. (Lengnick-Hall vd., 2011:244) Bunlardan birincisi; tıpkı somut durumlarda olduğu gibi herhangi bir materyal darbe aldığında orijinal şeklini koruduğunda dayanıklı sıfatını alıyorsa, örgüt için de belirsizliğin hakim olduğu, stresli, zor şartların hakim olduğu ortamda örgütün kendisini çabuk toparlayıp stabil haline dönebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. İkinci yaklaşımda, örgütün zor zamanlarda kendi kabiliyetlerini geliştirip yeni fırsatlar yaratarak içinde bulunduğu zor durumdan daha da güçlenerek çıkması örgütsel dayanıklılık tanımına dahil edilmiştir.

Örgütsel dayanıklılığı geliştirmek için yedi adet etkenden söz edilmektedir. (Horne ve Orr, 1998)

Bunlardan birincisi; ‘Biz birlikte kimiz?’ sorusunun cevabını veren örgüt içerisindeki çalışanlardır. İkinci etken, iç ve dış çevrenin talep ve isteklerini karşılayan örgütteki bilgi ve beceri düzeyi yani yeterlilik faktörüdür. Olumsuz ve zor şartlar altında ortaya çıkabilecek sorunlara hızlı ve esnek bir şekilde çözüm üretmesini sağlayan birey ve gruplar arasındaki iletişim yani bağlantılar, belirsizliğin hakim olduğu zamanlarda örgüt içerisindeki tüm çalışanların ve departmanların iyi niyet ve güven içerisinde bir arada hareket edebilmesini içeren

bağlılık, örgüt içinde ortaya konan işlerin nasıl paylaşıldığı sorusunun cevabını veren iletişim, etkili performans çıktılarına ulaşabilmek için tüm çalışanların ortak çaba içerisinde buluşmalarını ifade eden koordinasyon ve örgüt içerisindeki insan sermayesinin nasıl ele alındığını ifade eden dikkate alma faktörüdür.

Horne ve Orr (1998) yapmış oldukları çalışmada, örgütlerin değişime ayak uydurulabilmeleri için dayanıklılık kapasitesinin çok önemli bir faktör olduğunu ileri sürmüşler ve bununla beraber örgütsel gruplaşma, örgütsel öğrenme, stratejik planlama ve sosyal farkındalık gibi etkenlerin örgütsel dayanıklılığı arttırmada etkin role sahip olduklarını belirtmişlerdir.

2.4.4 İyimserlik

İyimserlik kavramı Seligman önderliğinde pozitif psikoloji hareketi çalışmalarına dayanmaktadır. Türkçe'de kullanılan anlamı ve Terim anlamı arasında farklılık bulunan iyimserlik kavramı; TDK'ya göre, genel olarak her düşünce ve olayı iyi olarak değerlendiren bir tutum veya kişilik özelliği, "optimizm" olarak tanımlanmaktadır. (TDK,2021) Terim olarak ise, bireylerin olumlu durumların sebeplerini içsel ve genellenebilir olarak nitelendirirken, olumsuz durumların sebeplerini dışsal, geçici ve duruma özgü olarak değerlendirmeleri olarak ifade edilmektedir.

Carver ve Scheier (2002), iyimserlik kapasitesinin oldukça önemli bir psikolojik kapasite olduğunu, iyimserlerin genel olarak gelecek ile ilgili olarak iyi yönde beklentileri olan, kötümserlerin ise tam tersi geleceğe yönelik kötü beklentilere sahip olan kişiler olduklarını ileri sürmüşlerdir.

Psikolojik sermeyenin önemli bir alt boyutu olan iyimserlik kapasitesi kişinin geleceğe dair iyi yönde beklentisinin yanında, kişinin anda veya geçmişte yaşamış olduğu olaylara yönelik olarak pozitif veya negatif olarak yüklediği anlam ve atıflarla ilgilidir. Eğer bir birey pozitif meseleler üzerinde zaman harcamasına rağmen bu meseleleri aynı yönde değerlendirmiyorsa bu bireyin kötümser bir bakış açısına sahip olması mümkündür. (Luthans vd.,2007a) Bu sebeple kişinin yaşamakta olduğu hadiseleri iyimser şekilde yorumlayıp, değerlendirmesi ve ona göre atıfta

bulunması çok önemlidir. Atfetme kişinin kendi davranışları ve başkalarının davranışlarını yorumlaması ve belli neden sonuç ilişkilerine dayandırdığı analitik bir süreçtir. (Eren, 2010:79)

Bireyin olayları, kendini ve başkalarının davranışlarını anlamlandırabilmesi ve yorumlayabilmesi açısından atfetme süreci önemlidir. Bu sürecin dayandığı nedenler, kişinin kendi kontrolünde olduğunu düşündüğü içsel nedenler, kişinin kontrolü dışında gerçeklesen dışsal nedenler olabilmektedir.

Bireyin iyimserlik kapasitesi, başarının anahtarı olarak görülmektedir. Çünkü başarılı olan bireyler olumsuz olay ve zor şartlar karşısında tepkisini ortaya koyup, ısrarlı geri dönüşler karşısında iyimser tutumlar göstererek başarı odaklı aksiyon alırlar. Bireylerin iş hayatı içinde iyimser tutum ve davranışlar içerisinde olmalarının örgüt tarafında pozitif etkisi olduğunu gösteren birçok araştırma bulunmaktadır. Seligman ve Schulman'ın yaptıkları araştırmada, iyimser tutum gösteren ve kendilerine olumlu yönde dönüşler yapan satış görevlilerinin performanslarının ve satış rakamlarının daha iyi seviyelerde olduğu ortaya koyulmuştur. Bununla birlikte kötümser bir düşünceyle çalışan personelin, iyimser bir bakış açısıyla çalışanlara karşı satış oranlarında düşüş, işi bırakma ve devamsızlık gibi tutumlar sergiledikleri sonucuna varılmıştır. (Seligman ve Schulman,1986,50.4:832)

Benzer bir çalışma da Çin'de Luthans ve ekibi tarafından fabrika çalışanları üzerine yapılmış olup, çalışanların iyimserlik kapasiteleri ile becerileri, iş yapma tarzları, iş tutumları ve potansiyelleri gibi becerileri içeren iş performans çıktıları içinde pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Youssef ve Luthans tarafından gerçekleştirilmiş farklı bir araştırmada ise; bireylerin iyimserlik kapasiteleri ile, örgütsel bağlılıkları, iş doyumu, performansları ve mutlulukları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. (Şen vd.,2015)

Psikolojik sermaye kavramını açıklamada önemli bir yere sahip olan iyimserlik kavramının pratikte zaman içinde öğrenilebilen yapısına vurgu yapan araştırmalar olmakla beraber, iyimserlik kapasitesi az olan kişilerin eksik yönlerinde gelişim göstererek ileride pozitif sonuçlar alabileceğine ilişkin beklentilerinin olabileceği aktarılmaktadır.(Seligman,Parks ve Steen:1380)

Günlük kullanımda iyimserlik kavramı, olayları iyi yönleri ile değerlendirmek yönünde algılanmaktadır. Bu noktada unutulmaması gereken, iyimserlik kavramının şimdiki zamanla ilgili olmadığı, olayın bağlamı ile ilgili olduğudur. Geçmişte yaşananların, anda yaşananların ve yaşanacak olanların nedenlerine ilişkin değerlendirme yapılırken olumlu olayların bireyin içsel niteliklerinden kaynaklandığını ve söz konusu durumun kalıcı olacağı şekilde yorumlayıp, içselleştirmesidir. Olumsuz olaylar değerlendirilirken ise durumun bireyin kendisi kaynaklı olmadığı, sebeplerin dışsal olduğu, durumun ise geçici olduğu yönünde yorumlanmasıdır. (Luthans, Youssef ve Avoloio,2007)

İyimserlik kapasitesine sahip olan bir çalışan, önemli bir başarı elde etmesi halinde bu durumu kendine atfedecek, sahip olduğu karakterin ve ilkelerin bundan sonra da kendisini başarıya götüreceğini düşünerek söz konusu durumu genelleyecektir. Tersi durumda, yani çalışan başarısızlık ile karşılaştığında, bu durumun kendisi ile ilgili olmadığını düşünerek, başarısızlığı dışsal sebeplerle ilişkilendirerek söz konusu durumun geçici olarak kabullenecektir. (Akçay,2011)

İyimser olan çalışanların; iş hayatlarında çalışmaya dair motivasyonlarının yüksek olduğu, beklentilerinin fazla olduğu, moral seviyeleri yüksek, daha tatminkar, bireysel yeterlilikleri fazla olan, olumsuzluklar karşısında sebatkar, ruhsal ve fiziksel olarak daha aktif kişiler oldukları gözlemlenmektedir. (Çalışkan A., Pekkan N.Ü.,2017:363-382)

İş yaşamında mutluluk için olumlu düşünce çok önemli bir yere sahiptir. Olumlu düşünce çalışanların her zaman ve her koşulda hayata geçirebilecekleri olumlu eğilimler veya örgütsel davranış tutumları sergileyebileceği düşünülmektedir. İyimserlik kapasitesi fazla olan çalışanlar olumlu gelişme ve olayların kaynağını içsel bir atfetmede bulundukları için özgüvenleri yüksek olur. Böylece olumsuz olay ve durumlar karşısında motivasyonları yüksek bir şekilde başa çıkarlar.

Örgüt ortamı içerisinde iyimserlik düzeyi yüksek olan çalışanların sosyal yönlerine paralel olarak belirgin birtakım özellikleri vardır. Bu özellikler şunlardır:

Kendilerine gerçekçi ve yüksek hedefler koyarlar.

Zorlu görevlere kendi arzu ve istekleriyle talip olurlar.

Hedeflerine ulaşabilmek adına oldukça fazla uğraş verirler.

Etkileyip rol model oldukları kişilere potansiyellerini tespit edip anlamalarında yol göstericidirler.

Ekip arkadaşlarını veya rol model oldukları kişileri daha iyiye ulaştırmak yönünde cesaretlendirirler. (Kurz,2006)

Bu konuda yapılmış bir araştırmada, iyimserliğin amaç odaklı bir bilişsel süreç olduğu, bu sürecin çalışanların iş performans çıktılarına olumlu yönde etki yaptığı yönünde sonuca varılmıştır. (Snyder 2002:275)

Bir çalışanın, iyimser olmasının avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. İyimserlik kapasitesine sahip bir çalışanın özgüveni yüksek olduğu için yüksek bir motivasyonla çalışacaktır ancak herhangi bir başarısızlıkla karşılaştığında bu durumun sebebini dışarıda arayacağı için objektif bir değerlendirme yapamayacaktır. Bu durum da sorunların net ve doğru bir şekilde ortaya konulmasını engelleyecektir. Bir örgütte iyimserlik düzeyi gereğinden fazla olan bir yöneticinin olması, alınması gereken aksiyonların geç alınması veya hiç alınmaması gibi işlevsizlikler çıkmasına sebep olabilir. (Pathak,2012:19) Bu sebeple psikolojik sermayenin altında tanımlanan iyimserlik kapasitesi daha nesnel ve esnek özelliklere sahip olmayı bununla beraber, pozitif duygu ve düşüncelerin bir yansıması olarak ele alınmaktadır. (Luthans vd.,a.g.e.)

Seligman'a göre iyimserliğin örgütlerde kullanılabileceği alanlar aşağıda belirtilmiştir: (2006)

Bazı zamanlarda stresli durumlarda çalışmak zorunda kalan örgütlerde bu durumdan en az etkilenen kişiler iyimserlerdir. Örgütlerde iyimser çalışanların varlığı daha rahat hizmet üretmelerini sağlayacaktır.

Örgütlerde bazı pozisyonlar daha stresli ve sıkıntılıdır. Böyle departman veya pozisyonlarda iyimser bireylerin istihdam edilmesi örgüt açısından avantajlı olabilir. Aksi durumda o pozisyonlarda kriz çıkması söz konusu olacaktır.

Örgütler için çalışanlarının iyimser olmaları çok önemlidir. Her çalışan aynı düzeyde iyimser olmayacağı için örgütlerin çalışanlarına iyimserlik eğitimi vermeleri son derece önemlidir.

Yapılan çalışmalar iyimserliğin bireye önemli katkılar sağladığı yönündedir. (Luthans, Youssef,Avolio,a.g.e.) İyimserlik düzeyi yüksek bireylerin kendi içlerinde iyi olma durumları yüksektir, yaşamlarında karşılaştıkları engel ve zorluklarla mücadele etme yöntemleri farklı olup, hayata ve işe dair tatminleri yüksek olmaktadır.(Carver ve Scheier,2002)

Schulman'a göre örgütlerde iyimserlik kapasitesinin oluşturulması için yapılması gerekenlere aşağıda yer verilmiştir: (1999)

Örgütlerde çalışan bireylerin düşünce ve inanç sistemlerini anlamak gerekmektedir.

Çalışanların inançları sonucunda ortaya çıkan düşüncelerin doğruluk payı tarafını araştırmak.

Çalışanların olumsuz düşünce ve davranışlarının tespit edilerek bunların iyimserlik anlayışı çerçevesinde olumlu olanlarla değiştirilmesi sağlanmalıdır.

Psikolojik sermayenin alt boyutları ile ilgili genel bir değerlendirme yapıldığında; dayanıklılık, öz-yeterlik, iyimserlik ve umut gibi duygusal kapasitelerin birbirleriyle ilişkisi sonucunda ortaya çıkan sinerji, bireylerin duygusal olarak daha dengeli olmasına katkı sağlamaktadır. (Richardson, 2002:316)

Psikolojik sermaye ile ilgili yapılacak olan araştırmalar sonucunda kavramla ilişkilendirilebilecek bileşenler aşağıdaki öncüller olabilir. (Luthans vd., 2007):

Yaratıcılık: Bir kişi tarafından değerli yeni bir şey ortaya koyulmasıdır. (Peterson ve Seligman,2004.)

Bilgelik: Zekadan farklı olarak ileri seviyede bilgi, muhakeme ve başkalarına tavsiye verme, yönlendirme yeteneği, kişilere hayatın anlamı konusunda sorularını tanımlama olanağı veren, kişilerin iyiliği için güçlü bir karakter özelliğidir. (Peterson ve Seligman,2004.)

Akış: Herhangi bir şeyi yaparken keyif alarak o işe ve ana odaklanmak, o noktada kendini kaybetme durumu olarak tanımlanabilir. (Csikszentmihalyi,1990)

Duygusal Zeka: Kişinin kendinin ve çevresindeki diğer insanların duygularının farkında olup bunları anlaması, davranışlarını geliştirirken söz konusu bilgilerden faydalanarak kendini ve başkalarını geliştirmesidir. (Mayer vd.,2000)

Bağışlayıcılık: Üzücü bir davranışla karşılaşılmasına rağmen, kişinin herhangi bir intikam veya kin duygusu beslemeden pozitif düşünmeye olan eğilimidir. (McCollough vd., 2007)

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, UNSURLARI VE SÜRECİ

Örgütsel bağlılık konusuna giriş yapmadan önce bağlılık tanımını yapıp, kavramı açıklamakta fayda vardır. Bağlılık terimi Latince bir kökten türemiş olup, birleştirmek anlamına gelmektedir. (Malley,2000:27) Webster sözlüğüne göre bağlılık mecbur olma veya duygusal olarak harekete geçirmek olarak tanımlanmaktadır. TDK'ya göre ise bağlılık sevgi, saygı, sadakat, bağlı olmak anlamını içermektedir. (TDK,2021) Bağlılığa sahip olan bireyler kendilerini ait hissedip, bu bağlılığı sürdürmek adına motive olurlar. (Malley, M.,2000)

Günlük hayatta her an değişkenlik gösterebilecek duygu durumları anlamına gelen bağlılık kavramı, örgütsel tarafta daha uzun süreleri içeren bir süreci ifade etmektedir. (Ashman veWinstanley,2006:142). Bu bağlamda örgütsel bağlılık ise, örgütün içerisinde çalışan bireyin örgüte ve çalışanların birbirlerine olan sadakati anlamına gelmektedir. (Yıldız,2013; Markovits, Davis ve Dick,2007) Diğer bir deyişle, örgütsel bağlılık sadece çalışanın örgüte bağlılığını değil, bağlılığın örgüt içerisinde bir kültür olarak yer etmesi anlamına gelmektedir. Bununla birlikte örgütsel bağlılık, örgüt içerisinde çalışan bireyin örgüt ile birlikte edindiği güç ve amaç birliğini de kapsamakta olup, bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak hissederek örgüt amaç ve değerlerinin kabul edilmesi ve örgütün yararını gözetecek faaliyetlerde görev alma isteğini de ifade etmektedir. (Wiener,1982)

Alanyazında örgütsel bağlılık kavramı üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında, çalışmaların temelini Etzioni(1961), Kanter (1968), Mowday vd. (1982) ve Meyer ve Allen (1984) gibi araştırmacıların oluşturduğu görülmektedir. (Swailes, 2002:156-159). Steers, Mowdey ve Peters'in yapmış oldukları çalışmalarda, örgütte çalışan bireylerin bağlılıkları, örgütteki iş performans çıktılarının niteliği ve çalışanların işten ayrılma ilişkisi sonucunda ilk ortaya atılan kavram duygusal bağlılık olmuştur. Bu noktada çalışanların bağlılık düzeylerinin örgütün amaç ve değerleri ile bütünleştikleri oranda artmakta veya azalmakta olduğu ortaya koyulmuştur.

Yapılan diğer çalışmalarda, örgütsel bağlılık kavramının çalışan bireylerin örgütlerine yaptıkları yatırımın neticesinde gelişmekte olduğu ileri sürülmüştür. Söz konusu araştırmacılardan Meyer ve Allen iki tür bağlılık türünü içeren bir yöntem önermiş olup, ilk bağlılık türünü duygusal

bağlılık, ikinci bağlılık türünü devam bağlılığı olarak ileri sürmüşlerdir. Bu yönteme ek olarak daha sonra Weiner ve Vardi'nin önermiş olduğu normatif bağlılık ve ahlak bağlılığı içeren üçüncü bir model daha eklemişlerdir. Normatif Bağlılık türünde çalışan örgüte bağlılık göstermeyi doğru bir davranış olarak nitelendirmekte olup, çalışmayı bir görev olarak görmektedir.

Örgütsel Bağlılık, McMahon'a göre, bireyin çalıştığı örgütü başka bir insanı seviyormuş gibi sevmesidir. (2007) Birbirlerine sevgi duygusu besleyen bireylerin kimi durumlarda sevgileri daha güçlü boyutlara ulaşabilmektedir. McMahon, bir çalışanın örgütüne bu şekilde sevgi duyması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda bireyin salt görev yaptığı örgütü değil örgüt içerisindeki çalışanlara karşı da sevgi beslemesi gerektiğini ileri sürmektedirler.

Örgüt içerisinde çalışanlar ve bağlılık kavramı birbiriyle ilişkilidir. (McMahon,2007). Bu bağlamda örgütsel bağlılığın tanımı, çalışan bireyin salt örgüte olan bağlılığı olarak değil, örgütü ve içindeki tüm çalışanları değerli görmesi olarak yapılabilir.

İş tatmini ile yakından ilintili olan örgütsel bağlılık sonucunda çalışan birey, işini içsel motivasyonu yüksek bir şekilde icra eder ve bunun sonucunda iş performans çıktısına da olumlu olarak yansır. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın çalışanın örgüte karşı tutum ve davranışlarını şekillendirilmesinde etkili olmaktadır.

Alanyazında bağlılık tanımlarına ilişkin olarak ortak bir görüş olmamakla birlikte, farklı branşlarda çalışan araştırmacıların bu kavrama yükledikleri anlamlar değişmektedir. Aşağıdaki tabloda bağlılığın farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımları bulunmaktadır.

Tablo 3.1: Duygusal Bağlılık Tanımları, **(**Meyer,J.P., Allen, N.J.,1997, sayfa 12'den yararlanılarak geliştirilmiştir.)

Duygusal Yönelim
Bir bireyin duygusal varlığının gruba bağlanmasıdır. (Kanter,1968)
Bireyin kimliğini örgüte bağlayan bir tavır ya da örgüte doğru bir yöneliştir. (Sheldon,1971)
Örgütün ve bireyin amaçlarını bütünleştirip uyumlu hale getiren süreçtir. (Hall,Schneider,Nygren,1970)
Örgüt amaç ve değerleri ve bireyin amaç ve değerlerle ilgili rolüne, direkt örgütün kendisine araçsal değerlerinden ayrı olarak duygusal bağlılık gösterilmesidir. (Buchanan,1974)
Bireyin kendisini bir örgütle güçlü bir şekilde tanımlaması ve örgüt meselelerine dahil olmasıdır. (Mowday,Porter,Steers,1982)
Maliyete Dayalı
Örgütte katılıma devam etmenin getirdiği kazanç ve örgütten ayrılmanın ortaya çıkardığı maliyettir. (Kanter,1968)
Birey birbiriyle ilişkisiz menfaatlerini tutarlı bir faaliyet çizgisi ile ilişkilendirdiğinde bağlılık ortaya çıkar. (Becker,1960)
Zaman içerisinde kisisel çizgi, örgütsel işlem ve değişikliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur. (Hrebiniak,Alutto,1972)
Zorunluluk ve Manevi Sorumluluk
Bağlılık davranışları, bağlılığın hedefi ile ilgili resmi beklentileri aşan, sosyal olarak kabul edilmiş davranışlardır. (Wiener,Gechman,1977)
Örgütsel hedef ve çıkarlara uygun bir tarzda hareket etmeye ilişkin olarak içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür.(Wiener,1982)
Örgüte karşı bağlılığı olan çalışan yıllar içinde kurumun kendisine ne kadar statü verdiğinin veya tatmin verdiğine bakmaksızın kurum içinde kalmanın ahlaki olarak doğru oldugunu düşünür. (Marsh,1977)

Çalışan bir bireyin, bünyesinde çalıştığı kuruma olan bağlılığı, örgüte karşı olan olumlu yaklaşımı ve faaliyetlere katlımı örgütsel bağlılıkla ilişkili olan süreçlerdir. Küresel rekabetin artması, bilgi teknolojisindeki hızlı değişimler, kurumların yeniden yapılanıp örgütlenme biçimlerine yeni yaklaşımları gerektirmekte ve örgütlerin daha ensek ve değişimlere hızlı adaptasyonlarını gerektirmektedir. Kurumların bu hedeflere ulaşabilmeleri için yeni teknolojileri kullanmaları, faaliyetlerini konsolide etmeleri ve dış kaynak kullanımı gibi birden fazla strateji kullanmaları gerekir. Bu noktada örgüt içerisinde çalışanın önemi de artmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramına literatürde yoğun biçimde yer verilmesi örgütler açısından önemi nedeniyledir. Kurumlar tarafında örgütsel bağlılık, bireyin örgütteki performansının beklentinin

üstüne çıkması, bununla birlikte kendisine daha iyi koşullar sunan örgütlerde pozisyon bulması durumunda da çalışanın mevcut kurumundan ayrılmamasını sağlamaktadır. (Stup,2006:2)

Örgüte karşı bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütsel bağlılığın doğal seleksiyon sonucu örgüt ile ortak bir amaç ve hedefe sahip olacaklardır. Örgüt bünyesinde çalışan kişiler, örgütten destek gördükleri oranda bağlılık duygusu geliştireceklerdir. Bu bağlamda örgütsel güven kavramından da bahsetmek doğru olacaktır. Örgütsel güven çalışan ve örgüt arasında gelişen bağdır. Çalıştıkları örgütten destek gören bireyler örgüte karşı bağlılık duygusu geliştireceklerdir. Çalışanlar örgütlerinden iyi geri dönüşler orantısında örgüte olumlu geri dönüş vereceklerdir. Bu noktada örgütte yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin çalışanların bağlılıklarını oluşturmaya yönelik uygulamaları benimseyip hayata geçirmeleri gerekmektedir. (Aslan,2008:163; Avolio vd.,2004:953)

Çalışanların örgüte bağlılık seviyesinin yüksek olması, çalıştıkları örgütün üyesi olarak kalmayı devam etmelerini sağlamakta olup, örgütün hedef ve amaçlarını içselleştirmektedirler. Örgüte ilişkin bağlılık bir kavram çerçevesinde ele alınmanın ötesinde, bir düşünce olarak da anlaşılmalı ve irdelenmelidir. Bu noktada örgüte yönelik olarak bağlılık geliştiren birey, içgüdüsel olarak da bağlılık gösterecektir.

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin çok sayıda yapılan çalışma sonucunda kavrama ilişkin olarak farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlamalardan kavrama ilişkin üç boyut ortaya çıkmıştır. (Tella vd,2007:6)

Bu bağlamda örgütsel bağlılık üç temel unsuru kapsar:

Bireyin, örgüt hedef ve amaçlarına duyduğu inanç ve bu amaçları içselleştirmesi,

Bireyin çalıştığı örgüt adına yoğun çaba göstermeye istekli olması,

Bireyin örgüt üyeliğini sürdürmekteki isteği.

Çalıştıkları örgütlere bağlı olan bireyler, kurum içerisindeki görev ve sorumluluklarını, kendilerine yöneltilen direktifleri gönüllü bir şekilde yerine getirirler. Örgütüne bağlı bireyler

örgüt için gerekli davranışları gösterirken içsel bir biçimde güdülenip, üst düzey performans sergileyeceklerdir. Ayrıca bağlılığı yüksek çalışanların başarılı olmalarının nedeni, bir yönetici tarafından denetlenmeleri sebebiyle değil, içsel olarak görev tanımlarını etkin bir şekilde yerine getirmeyi istemeleri sebebiyledir. (Becker,H.S.1960)

Alanyazında örgütsel bağlılık kavramına ilişkin farklı kavramlar bulunmakta olduğu ve söz konusu kavramlarla örgütsel bağlılık arasında etkileşimin olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık ile ilgili kavramlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir: (Bayram,2005)

Olumsuz yönde ilişkisi olan kavramlar: İşi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri,

Duygusal ve bilişsel kavramlar: İş doyumu, işe sarılma, moral ve performans,

İş ve role ilişkin kavramlar: Özerklik, sorumluluk, katılım ve görev anlayışı,

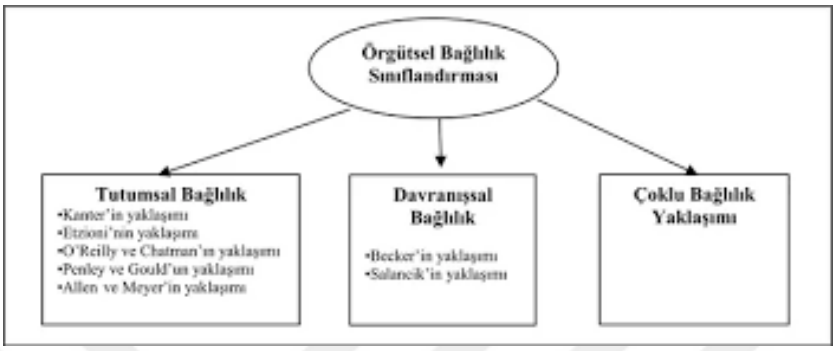
Kişisel özelliklere ilişkin kavramlar: Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim.

Özetle örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgütü sevip, örgütün amaç ve hedeflerini içselleştirmesi, örgütün çıkarlarını gerçekleştirmek adına daha fazla mesai harcayıp, örgütün bir üyesi olarak kalmayı istemesi olarak tanımlanmış bir kavramdır. (Özkaya vd,2006)

3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Literatürde örgütsel bağlılık sınıflandırmasına ilişkin olarak üç kategori oluşturulmuş olup, bunlar davranışsal bağlılık, çoklu bağlılık ve tutumsal bağlılıktır. Şekil 6'da örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına yer verilmiştir. Örgütsel bağlılık sınıflandırmasında birinci yaklaşım tutumsal bağlılık olup, bu kavram da kendi içerisinde beş yaklaşıma sahiptir. Tutumsal bağlılıkta çalışanın örgüte yönelik geliştirdiği tutumlardan bahsedilirken, davranışsal yaklaşım türünde çalışanın gösterdiği bağlılık, örgüte karşı değil, kendi gösterdiği faaliyetlere karşıdır. Son bağlılık yaklaşımı olan çoklu bağlılıkta ise, çalışanın bağlılığı sadece örgüt ya da faaliyete

karşı değil, müşterilere, görevine, paydaşlara vb gibi fazla sayıda unsura bağlılık geliştirmesi söz konusu olmaktadır.



Şekil 3.1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması, (Hüseynikoğlu, B.,2010)

3.1.1 Tutumsal Bağlılık

Çalışanların hedeflerinin ve değerlerinin örgütün hedef ve değerleri ile ne derece örtüştüğü üzerine düşünmelerini sağlayan bir süreci ifade eden tutumsal bağlılık ile birlikte çalışanın örgüte karşı bağlılığı gelişir ve bireyin, örgütün çıkarları doğrultusunda çaba göstermesi, düşük devamsızlık gibi davranışlar sergilemesi mümkün olmaktadır.

Örgüt ve bireyin aynı amaç ve hedefler doğrultusunda ortak bir paydada bütünleşmesi neticesinde ortaya çıkan tutumsal bağlılıkta, örgüt ve birey arasındaki ilişki pozitif olarak etkilenmektedir. Bu noktada çalışanların hedefleri ve örgüt hedeflerinin uyum içerisinde olması, bireylerin örgüte karşı bağlılık tutumunun gelişmesi açısından önem arz etmektedir. Çünkü tutumsal bağlılıkta bireyin örgüt amaç ve hedefleriyle özdeşleşip, kendisini örgütün bir üyesi olarak görmesi, örgüt ve çalışan arasında duygusal bir bağ oluşması açısından mühim bir durumdur. Bu bağlamda çalışan bireyin amaçlarıyla örgütün amaçlarının örtüşmesi bağlılık tutumunun gelişmesinde büyük önem taşımaktadır. (Boylu,2007)

Tutumsal bağlılık yaklaşımı kendi içerisinde beş ayrı yaklaşım olarak incelenmektedir. Bunlar: Kanter'in Yaklaşımı, Etzioni'nin Yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı, Penley ve Gould Yaklaşımı ve Allen ve Meyer Yaklaşımı olarak gruplandırılmaktadır.

3.1.1.1 Kanter'in yaklaşımı

Kanter, bağlılığın çalışanların deneyimleriyle ilgili olduğunu ve insanların beklentileri ile çalışma ortamının özelliklerinin uyumlu olması gerektiğini düşünmektedir. (1968) Böylece, bireyin beklentileri ile örgüt ortamının nitelikleri uyum gösterdiği zaman çalışanların örgüte karşı bağlılık düzeylerinin artması söz konusu olacaktır. Bu noktada örgüt beklenti ve hedefleri çalışanlar tarafından benimsenecek ve çift kazanımlı bir durum ortaya çıkacaktır. Çalışanların iş performans çıktılarının artış göstermesi örgüt lehine olurken, bireylerin de çalıştıkları kuruma karşı bağlılık geliştirmeleri işlerini isteyerek ve severek icra etmeleri sonucunu doğuracaktır. (Kanter,1968)

Bağlılık kavramının fayda ve maliyet ile ilintili olduğunu düşünen Kanter, örgütte çalışılmaya devam edilmesi durumunda elde edilen faydanın ve örgütten ayrılma söz konusu olduğunda ortaya çıkan maliyetin dikkate alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Konu yaklaşıma göre, örgütte çalışan birey, karşılığında ücret zammı veya terfi gibi ödüllere sahip olmak durumundadır. İyi bir maaş ve diğer motive edici ödüllere sahip olan çalışanın, işini değiştirmesi durumunda aynı şartlara sahip olamayacağını düşünmesi, çalıştığı örgüte bağlılığını arttırıcı bir unsur olarak ortaya çıkacaktır. (Aslan,2008)

Kanter'in yaklaşımına göre, çalışanın sadakat ve enerjisine göre yaptığı sosyal düzene adaması anlamına gelen örgütsel bağlılıkta çalışanın istek ve ihtiyaçlarını hizmet verdiği sosyal düzenin şartlarıyla karşılayabilmesi önemlidir. Bu noktada örgüt ve bireyin beklentilerinin birbirleriyle uyumlu olması gerekir. Tıpkı bireyde olduğu gibi örgüt içerisindeki sistemin de belli başlı beklenti ve gereksinimleri vardır. Örgütün sahip olduğu söz konusu beklenti ve gereksinimlerin çalışan tarafından karşılanabilmesi için çalışanların örgütü benimseyip, sevmeleri ve örgüte karşı bir bağlılık duygusuna sahip olmaları gerekmektedir. (Kanter,1968) Görüleceği üzere Kanter yaklaşımında, birey ve örgüt arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Burada hem çalışanın beklenti ve gereksinimlerinin örgüt tarafından karşılanıyor olması, hem de bireyin örgütün kendi içerisindeki dinamiklere göre gereksinim ve beklentilerini karşılıyor olması önemlidir.

Kanter, gerçekleştirdiği çalışmalarda örgütsel bağlılığı belirli özelliklere göre ayırmaktadır. Ayrıca söz konusu çalışmalarında, devam bağlılığı ve kenetlenme bağlılığı türlerine sıkça yer vermektedir. (Kanter,1968)

Yatırım ve özveri kavramları, devam bağlılığı açısından önem arz etmektedir. Örgüt içerisinde çalışanın örgütün bir üyesi olabilmesi için bazı noktalarda fedakarlıklarda bulunması anlamına gelen özveri sayesinde çalışanların örgüte bağlılık seviyelerinde artış olacaktır. Ayrıca çalışanın özveri göstermesinin neticesinde bağlılık kavramı da bozulmaması gereken bir unsur haline gelecektir. Yatırım kavramında ise, çalışan ve örgüt arasında karşılıklı bir çıkar söz konusu olup, çalışanın bazı kaynaklarını örgüt yararına harcaması gerekmektedir. Bu bağlamda kaynağını örgüt yararına kullanan çalışanın ilerleyen zamanlarda kazancı da artış gösterecektir.

Devam bağlılığında, çalışanın kendini bir düzen döngüsü içerisinde örgüte adaması vazgeçilmez bir unsur olup, bağlılık bir prensip noktasına gelmektedir. Çalışan örgütün sürekliliğine kendini adamak durumundadır. (Gül,2002) Devama yönelik bağlılıkta çalışan salt isteyerek değil, mecburi olarak da örgütte kalmaya devam etmek durumundadır. Çalışanın örgütten ayrılması halinde, maddi kayıp sorunlarıyla karşı karşıya kalacağını düşünmesi o çalışanı örgütün üyesi olarak kalmaya zorunlu kılacaktır. Bununla birlikte kimi bireyler, başka bir kurumda iş bulamayacaklarını veya buldukları işin istedikleri özellikleri karşılamayacağını düşünmeleri sebebiyle de örgütte kalmaya devam etmektedirler. (Demirel,2009)

Devam bağlılığı ile birlikte kenetlenme bağlılığı da örgüt için çok önemli bir bağlanma türü olup, bir nevi birleşme anlamına gelmektedir. Çalışanın gruba veya gruptaki diğer ilişkilerle bağını ifade eden kenetlenme bağlılığında birey gruba karşı olumlu duygular beslemektedir. Kenetlenme bağlılığında, birey gruptaki diğer kişilere olumlu duygular tutumlar geliştirip, olumlu ikili ilişkiler sağlamış olduğundan, psikolojik bir tatmin elde etmiş olacak ve bunun sonucunda bağlılıkta da artış gerçekleşecektir. Grup üyelerinin arasında oluşan güçlü bağlılık neticesinde grubun bütününe karşı da bağlılık duygusu geliştirmeleri mümkün olacaktır. Bu bağlamda örgüt ortamında üyeler arasında problemler, kıskançlıklar ortaya çıkmayacaktır. Birlik ve beraberliğin örgüt içinde yakalanması örgütü daha güçlü kılacaktır. (Samadow,2006)

Örgüt içerisinde çalışanların yetkinliklerinin ve inisiyatif alma niyetlerinin bir araya getirilmesi örgüt tarafında üretken gücün artmasını sağlayacaktır. Kanter, örgüt içerisinde çalışanların takım olarak hareket etmesi ve örgütlerine içtenlikle bağlılık göstermeleri halinde zorlu iş koşullarını ve süreçlerini rahatlıkla yönetebilecek duruma geleceklerini ileri sürmektedir. (Kanter,1983)

3.1.1.2 Etzioni'nin yaklaşımı

Örgütlerde bağlılık kavramına ilişkin çalışmalar yapan Etzioni'nin yoğunlaştığı konu genellikle örgütün amaçları üzerine olmuştur. Etzioni, örgütün faaliyetlerini belirleme noktasında, örgüt amaçlarının tüm adımı belirleyen önemli bir faktör olduğunu ileri sürmektedir. Bununla birlikte Etzioni, ayrıca örgütün varlık nedeninin örgüt amaçları olduğunu ileri sürmüştür. (Etzioni,1960) Bu görüş doğrultusunda örgütsel bağlılık ve örgüt faaliyetleri arasında ilişki kurmaktadır. Etzioni örgütleri aktif toplumlar ve sosyal hareket toplumları olmak üzere iki kategoride incelemiştir. Sosyal hareket toplumlarında fikirlere bağlılığın aktif toplumlardan daha az olması iki unsur arasındaki en önemli farktır. (Etzioni,1988)

Etzioni, çalışanın örgüt içerisinde varlığını sürdürebilmesi adına örgütün de bazı adımlar atması için örgüte de düşen görevler olduğunu ifade eder. Çalışandan bazı tutum ve davranışları sergilemesini bekleyen örgüt, çalışanın istek ve beklentilerine karşılık verecek şekilde adımlar atmalıdır. Söz konusu beklenti ve istekler, çıkarcı bağlılık ve ahlaki bağlılık olarak farklı formlarda kendini gösterebilmektedir. (Etzioni,1975)

Örgütün değerlerinin birey tarafından benimsendiği ahlaki bağlılıkta, çalışanın örgüte karşı pozitif yönelmesi söz konusudur. Bu noktada birey, örgüt ile ortak değerleri benimsemektedir. Söz konusu bağlılık türünde ceza ve ödül faktörleri ikinci planda kalmaktadır. Bu bağlamda çalışan örgütün norm ve değerlerini kendi içinde içselleştirdiği için motivasyon unsuru da kendi benliğidir. Ahlaki bağlılıkta çalışanın örgüt içerisindeki görev ve sorumlulukları büyük önem taşımaktadır. Çalışanın bir işi yapıp yapmama konusunda ödül veya ceza mekanizmasının devreye girmesi söz konusu değildir. Bireyin kendi icra ettiği işe ve dolayısıyla örgüte değer vermesi, bireyi istenilen ve beklenen tutumlara doğru iten en önemli unsurdur. (Gül,2002)

Çıkarcı bağlılık, literatürde hesapçı bağlılık adıyla da anılmak olup, söz konusu bağlılık türünde örgüt ve çalışan arasında bir çıkar alışverişi bulunmaktadır. Çalışan elde ettiği kazanımlara karşılık olarak örgüte karşı bir bağlılık duygusu geliştirmektedir. Bu noktada çalışan ne kadar çıkar elde ederse ortaya koyacağı iş çıktısı da o derece verimli olmaktadır. Çıkarcı bağlılığın ahlaki bağlılığa göre en büyük farkı yoğunluk derecesinin daha düşük seyretmesidir. Çünkü bu noktada çalışanın menfaatleri daha önem arz etmektedir. Yani çıkarların kazanılmadığı noktada, bağlılık o oranda azalacaktır ya da ortadan kalkacaktır.

Çıkarcı bağlılık bir noktada ticaret olarak görülebilir. Örgüt ve çalışanın elde ettikleri kazanımların sonucunda ortaya çıkan bir bağlılık söz konusudur. Örgüt tarafından değerlendirildiğinde ise, bireyin örgüt lehine fayda sağlaması beklenmektedir. Birey ise örgütten kendi menfaatleri doğrultusunda, beklenti ve isteklerini karşılamasını beklemektedir. Bu noktada çalışanın örgüte bağlılık göstermesinin nedeninin, elde etmiş olduğu ödül ve kazanımlar olduğunu söyleyebiliriz. (Doğan ve Kılıç,2007)

Çıkarcı bağlılık türünde, çalışanın örgütte kalma isteğinde duygusal bir gerekçe yoktur. Çalışan örgütten sağlamış olduğu kazanımların neticesinde örgütün bir üyesi olarak kalmaya devam eder. Etzioni, örgüt ve çalışan arasında somut bir ilişki olduğunu düşünmektedir. Bu bağlamda çalışanların örgütün üyesi olarak kalmayı istemelerinin nedeni duygusal sebepler değil, daha çok maddi kazanım elde etmek istemeleridir. (Etzioni,1961)

Etzioni'nin öne sürdüğü diğer bir bağlılık türü ise yabancılaştırıcı bağlılıktır. Söz konusu bağlılık türünde, çalışan örgüte karşı aktif bir bağlılık göstermektedir. Yabancılaştırıcı bağlılığın etkinliği otorite ile direkt olarak ilişkili olup, iş yerinde uyulması gereken kurallar bellidir. Söz konusu bağlılıkta, örgütteki çalışma ortamı daha çok bir askeri kamp niteliğindedir. (Etzioni,1961)

Yabancılaştırma kavramını Karl Marx'tan alan Etzioni, bu yaklaşımda bireyin yetkilerinin sınırlı olduğunu ifade eder. Bu bağlamda örgütte değişim yaratmak veya olayları kontrol altında tutmak imkansızdır. Söz konusu bağlılık türünde, ödül ve cezalar sistemin bir gereği olarak görülmektedir. Bu noktada çalışanlar için başarı veya başarısızlıktan çok sisteme uygun

davranıp davranmamak çok daha önem arz eder. Yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışanın insiyatif alması kesinlikle doğru değildir. (Etzioni,1961)

Ayrıca Etzioni gerçekleştirmiş olduğu çalışmalarında, çalışanlarda örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayan çeşitli etkenlerden bahsetmektedir. Etzioni'ye göre üç adet güdüleyici faktör, çalışanları örgütün norm ve isteklerine yönelik davranmaya yöneltmektedir. Cezalandırıcı güç, sembolik ve ödüllendirici güç olarak ayrılan güç türleri detaylarına aşağıda yer verilmiştir (Etzioni,1961):

Cezalandırıcı Güç: Örgütün norm ve beklentilerine uyulmadığında uygulanabilecek kurallar veya verilebilecek cezalardır. Çalışanların kendilerinden beklenen beklentilere ve örgütsel normlarla uyumlu tutumlara cevap vermemesi durumunda karsı karşıya kalacakları güç türüdür.

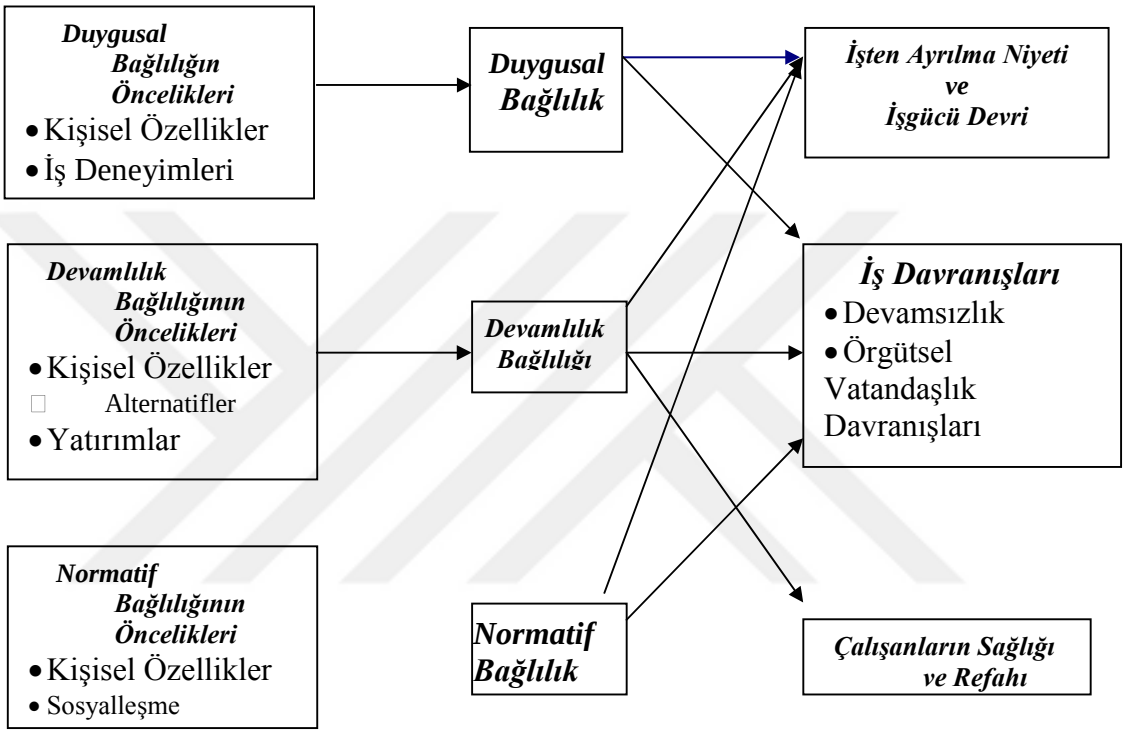
Sembolik Güç: Kabul görmek, saygı gösterilme gibi sembolik ödüllerin idaresine dayanan sembolik güç, örgüt içerisinde uyum düzenini oluşturmaktadır.

Ödüllendirici Güç: Cezalandırıcı güç türünün aksine çalışanın örgütün beklentilerine cevap vermesi durumunda oluşur. Ödüllendirici güç örgüt içerisinde ücret artışı, ikramiye ve pirim gibi ödüllendirilmelerin yapılmasına dayanmaktadır.

Birbirlerine yakın prensiplerden oluşması sebebiyle Penley ve Gould yaklaşımına da bu başlık altında yer verilmesi uygun olacaktır. Etzioni yaklaşımının biraz daha kompleks yapıda olması nedeniyle dikkat çekmemesi aralarındaki önemli tek farktır. Örgütsel bağlılığı örgüt yararına çalışanların harcadıkları emek olarak tanımlayan Penley ve Gould, bağlılığın oluşması için çalışanların örgüt hakkında bilgi sahibi olması gerektiğini ileri sürmektedir. Yani çalışan ne kadar öğrenip kendini geliştirebiliyor ise o orantıda örgüte bağlılığı gelişecektir. (Penley ve Gould,1988)

Penly ve Gould, etkili bağlılık ve enstürmantal bağlılık olmak üzere örgütsel bağlılığın iki türü olduğunu ileri sürmektedirler. Enstürmental bağlılığa göre, çalışana sunulmuş olan maaş ve terfi gibi temel haklar çalışanın örgüte karşı bağlılık geliştirmesinde önemli bir etkendir. Etkili

bağlılık türünde ise, bir kazanım veya ceza mekanizmasından ziyade, çalışanın örgütle psikolojik açıdan ilişkisini ifade etmektedir. (Penley ve Gould,1988



Şekil 3.2: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli; (Meyer and et al., 2002)

3.1.1.3 O'Reilly ve chatman yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, bireylerin örgüte karşı gösterdikleri tutum ve davranışların örgütsel bağlılığın temeli olduğunu düşünmektedirler. Ancak bu noktada çalışanların sergilediği tutum ve davranışların oluşmasındaki temel faktörlerin, örgüte karşı sergiledikleri tutumlardan daha önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışanların örgüte karşı oluşan tutumlarında rol oynayan birtakım faktörler bulunduğunu öne süren O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı üç başlık altında incelemişlerdir. Bunlar uyum bağlılığı, içselleştirme bağlılığı ve özdeşleşme bağlılığıdır. (O'Reilly ve Chatman,1986; Bayram,2005)

Uyum bağlılığı: Söz konusu bağlılıkta, bireyin ödül kazanma isteğinin büyük etkisi bulunmakta olup, ödüller çekici, cezalar ise itici güçtedir.

İçselleştirme bağlılığı: Örgütün değerleri ve çalışanlar arasındaki koordinasyona dayanan içselleştirme bağlılığı, çalışanlar ve örgütteki diğer çalışanların inanç ve değerler mekanizmasının birbiriyle uyuşması sonucu ortaya çıkmaktadır.

Özdeşleştirme bağlılığı: Söz konusu bağlılık türünde, örgütteki diğer bireylerle tatmin edici bir diyalog sağlamak ve diyaloğun sürekliliğini sağlamak önem arz etmektedir.

Daha önce de belirtildiği üzere, uyum bağlılığı bir alışverişin sonucu olup, çalışan ve örgüt arasında ortaya çıkmaktadır. Söz konusu bağlılık türünde çalışan, ortaya koyacağı tutum ve davranışların neticesine odaklanmakta olup, hareketlerinin sonuçları kendisi için olumsuz sonuçlar ortaya çıkaracağını idrak ettiği noktada söz konusu davranışlardan kaçınacaktır. Tam tersi durumda yani bireyin davranışları pozitif sonuçları doğuracağından bu birey tarafında çekici hale gelecektir. Bireyin pozitif yönde davranışlarının neticesinde ödüllendirilmesi de bireyin örgüte ilişkin bağlılık seviyesinin yükselmesini sağlayacaktır. (O'Reilly ve Chatman,1996)

Örgütsel bağın ilk boyutu olan uyum bağlılığında temel amaç, belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmaktadır. Bu noktada çalışanın motivasyonu içsel değil dışsal olup, önemli olan ödül elde ederek cezadan kaçınmaktır. Birey ile örgüt arasında herhangi duygusal bir bağ bulunmamakla birlikte, çalışan herhangi bir bağın oluşması çabasında değildir. (Gül,2002)

Uyum bağlılığı ve özdeşleşme bağlılığı arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Çalışanı motive edici unsur, özdeşleşme bağlılığında içsel bir motivasyondur. Bu noktada psikolojik faktörler devreye gitmekte olup, ödül ve ceza gibi mekanizmalar kullanılmamaktadır. O'Reilly ve Chatman'a göre çalışanların örgüt kültürünü benimseyip, o doğrultuda hareket etmeleri özdeşleşme bağlılığını ortaya çıkarmaktadır. (O'Reilly ve Chatman,1996) Bu bağlamda örgüt kültürünün sağladığı sosyal ortam, çalışana aidiyet duygusu hissettirmekte ve bulunduğu

örgütün bir parçası olmaktan kendisiyle gurur duymaktadır. Bu durum çalışanın iş performans çıktısını da olumlu olarak etkileyecektir.

Özdeşleşme bağlılığında birey içerisinde bulunduğu örgütü sevip benimsemesi nedeniyle örgütün üyesi olarak kalmaya devam etmek ister. Örgütün çalışan tarafından sevilmesi noktasında, çalışanın örgüt içerisinde kurduğu ilişkilerin, yani sosyal ortamın etkisi büyüktür. Bireylerin iş doyumu sağlayıp, kendilerini daha iyi ifade etmek amacıyla örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını diğer grup ve çalışanlarla ilişkilendirmesi üzerine özdeşleşme bağlılığı oluşmaktadır. (Gül,2002)

O'Reilly ve Chatman'ın ileri sürmüş olduğu son bağlılık türü olan içselleştirme bağlılığı tamamen örgütün ve bireyin sahip olduğu değerlerin arasındaki uyum ilişkisine dayanır. Söz konusu bağlılık türünde bireyin sahip olduğu değerler sisteminin yansıdığı tutum ve davranışların örgüt ve çalışanlarının sahip olduğu değerler sistemiyle uyuşması halinde ortaya çıkmaktadır. (Gül,2002)

3.1.1.4 Allen ve meyer'ın yaklaşımı

Örgütsel bağlılık alanında literatüre önemli katkılarda bulunmuş araştırmacı yazarlar arasında Allen ve Meyer de bulunmakta olup, yaptıkları birçok araştırmada örgütsel bağlılık kavramını duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç parçada incelemişlerdir. Allen ve Meyer, duygusal bağlılık sergileyen çalışanların işlerini isteyerek ve başarı ile gerçekleştirmekte olduklarını ve çalıştıkları örgüte karsı olan sevgilerinin aynı zamanda örgüte karşı bağlılıklarını oluşturduğunu ileri sürmektedir. Normatif bağlılıkta, çalışanların örgüte karşı bağlılık geliştirmesinin sebebi ihtiyaç değil, tavsiye niteliğindedir. Devamlı bağlılıkta ise örgüt ve çalışan arasında bir alışveriş söz konusudur ve çalışanları istekleri dahilinde değil, ihtiyaç duydukları için çalışma faaliyetini gerçekleştirmektedirler. (Allen ve Meyer,1997; Meyer vd, 2002)

Allen ve Meyer 90'lı yıllarda yapmış oldukları araştırmalarında söz konusu örgütsel bağlılık türlerinin devamsızlık ile ilişkisine değinmişlerdir. Bu çalışmalara göre, duygusal bağlılıkta

çalışanın işine devam etme sebebi duygusal nedenlerden kaynaklanmakta olup, çalıştığı örgütü sevdiği için örgütün bir üyesi olarak kalmak istemektedirler. Devamlılık bağı direkt olarak çalışanın işten ayrılmasıyla ilişkilidir. Bu noktada çalışanın işten ayrılma isteği kendisi için daha avantajlı olacaksa işten ayrılacak, eğer çalışmakta olduğu örgüt kendisinin çıkar ve isteklerine hizmet ediyor ve dolayısıyla örgüt kendisine fayda sağlıyor ise devamlı bağlılık kapsamında örgütte çalışmaya sürdürecektir. Normatif bağlılıkta ise çalışan örgüt üyesi olarak kalmayı devam etmeyi duygusal açıdan bir mecburiyet olarak görmektedir. (Allen ve Meyer,1990a)

Allen ve Meyer'ın 1997 yılında yapmış oldukları araştırmaya göre, söz konusu üç örgütsel bağlılık formu ile değişik düzeylerde karşılaşılmış olup, bu üç modelin performans parametreleri de değişiklik göstermektedir. Söz konusu bağlılık türleri, bireylerin performanslarını değişik ölçülerde etkilemektedir. Ayrıca yapılan araştırmalarda, normatif bağlılığın çalışanın performasına en az etkisi olan bağlılık türü olduğu ortaya çıkmıştır. (Allen ve Meyer,1997)

Alan yazında yapılan araştırmalardan biri de insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği yönündedir (Stup,2006). Yapılan araştırmada, insan kaynakları yönetimi sürecinde sergilenen tutum ve davranışların normatif ve duygusal bağlılığı direkt veya endirekt olarak etkilemekte olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3. 2: Davranışların Bağlılık Türlerine Olan Etkileri, (Stup,R.,2006)

Duygusal Bağlılık	**Devamlı Bağlılık**	**Normatif Bağlılık**
Görev dışı eğitim seviyesi Ön eğitim yeterliliği Mesleki eğitim faaliyetlerinin yeterliliği Genel olarak eğitim faaliyetlerinin yeterliliği Gayriresmi geri dönüş Performans görüşmeleri	Devamlı bağlılıkta insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin herhangi bir ilişkisi bulunmamaktadır.	Ön eğitim faaliyetlerinin yeterli olması Mesleki eğitim faaliyetlerinin yeterliliği Genel olarak eğitim faaliyetlerinin yeterliliği Gayriresmi geri dönüş Performans toplantıları Çalışan katılımı

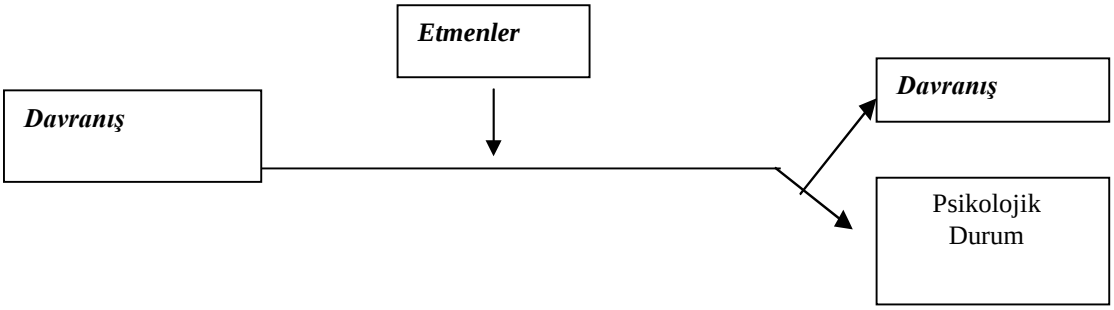
3.1.2 Davranışsal Bağlılık

Araştırmacılar örgütsel davranış alanında önce tutumsal bağlılık kavramını irdelerken, sosyal psikologlar konuyu başka bir bakış açısıyla incelemişler ve ortaya çıkan kavram davranışsal bağlılık olmuştur. Bireyin geçmişte sergilemiş olduğu tutum ve davranışlar nedeniyle örgüte karşı bağlılık geliştirme sürecini ifade eden davranışsal bağlılık, normatif beklentilerin ötesinde ve bağlılık kavramının dışavurumu olan davranışlar olarak incelenebilir. (Gül,2002)

Söz konusu yaklaşımda bireyin geçmişteki tutum ve davranışlarının örgüte ilişkin bağlılığını direkt olarak etkilediği için örgüt için bireyin geçmiş yaşantıları büyük önem taşımaktadır. Örgütte uzun süre görev yapan bireyin bu sürede göstermiş olduğu iş çıktıları ve bunların sonucunda ortaya çıkan olumlu veya olumsuz olayların örgüt tarafına aksetmesi davranışsal bağlılığın konusudur. Söz konusu bağlılık türünde bir süre bazı davranışları sergileyen birey daha sonra bu davranışları içselleştirmektedir. Böylece söz konusu davranışlar alışkanlıklara dönüşmekte ve davranışlara ilişkin bağlılık gelişmektedir.

Davranışsal bağlılık, çalışanın örgütte uzun süre bulunmasıyla ilgilenmektedir. Bu noktada söz konusu yaklaşıma göre, çalışanın aynı kurumda uzun bir süre görev alması bazı problemlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Söz konusu yaklaşım da bu problemleri ele almaktadır. Davranışsal bağlılık alanında yapılan araştırmalar, çalışanların örgüte değil, gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlere yönelik bağlılık geliştirdiklerini göstermiştir. Başka bir ifadeyle, davranışsal bağlılık örgüte karşı değil, çalışanın tutum ve davranışlarına ilişkin gelişmektedir. Belirli bir davranışı sergileyen çalışan bazı unsurlar nedeniyle söz konusu davranışları devam ettirip daha sonra da bu davranışları benimseyerek bağlanmaktadır. Belirli bir zaman geçtikten sonra, birey davranışlarını rasyonelleştirmeye başlar ve bu da davranışın tekrarının olasılığını arttırır. (Boylu vd.,2007)

Daha önce belirtildiği gibi davranışsal bağlılık, psikologların irdelediği bir kavramdır. Bu noktada Becker ve Salancik'in yaklaşımlarından bahsedilecektir.



Şekil 3.3: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı, (Meyer, J.P. and Allen, N.J.; 1991)

3.1.2.1 Becker'ın yaklaşımı

1960 yılında yazmış olduğu kitap ile davranışsal yaklaşımın ortaya çıkmasını sağlayan Becker'a göre, bireylerin konumlarını koruyup elde etmek istedikleri kazanımları sağladıkları durumlarda yer değiştirmeler olmayacaktır. Bu noktada karşılıklı çıkarlar söz konusu olup, çalışan daha iyi bir alternatif bulamıyorsa ve örgütten kazanımları istediği seviyedeyse örgütle olan karşılıklı ilişkisi olumlu yönde gelişim gösterecektir. (Becker,1960)

Davranışsal yaklaşım ile ilgili önemli araştırmalar yapan Becker, bağlılığın çalışanın örgütteki faaliyetlerinin getiri ve götürüleri arasındaki ilişkinin bir ürünü olduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda çalışanın davranışları neticesinde elde edeceği olumlu veya olumsuz durumun çalışanın örgütün bir parçası olarak kalıp kalmayacağını da belirleyen bir unsurdur. Bununla birlikte söz konusu yaklaşımda, beklenmedik ödüller ve cezalar işleyişi etkileyen unsurlar arasındadır. (Becker,1960)

Söz konusu yaklaşıma göre çalışanın örgüte karşı bağlılık duygusu geliştirmesini etkileyen faktörler aşağıda belirtilmiştir (Gül,2002):

Toplumsal beklentiler: Birey içinde yaşadığı toplumun beklentilerini karşılayabilmek adına bazı yaptırımları kabul eder ve tutum ve davranışlarını kısıtlayan bazı yan bahislere girebilir. Sıklıkla iş değiştiren bireylere güvenilmemesi, söz konusu toplumsal baskılara örnek gösterilebilir.

Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin bir diğer türü de bürokratik düzenlemelerdir. Emekli maaşına ilişkin olarak her ay gelirinden bir miktar kesilen bir çalışanı düşünürsek, bu çalışan işten ayrılmak istediğinde, çalıştığı süre boyunca maaşından kesilen tutarın büyük bir rakama ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli maaşına ilişkin bürokratik düzenlemeler bireyi yan bir bahse sokmuştur. Çünkü birey işten ayrılması halinde, yıllar boyunca maaşından yapılan kesinti tutarını kaybedip, emekli aylığı alamayacaktır.

Sosyal Etkileşimler: Yan bahis türlerinden biri olan sosyal etkileşimlerde çalışan, diğer takım arkadaşlarıyla iletişim kurarken kendine ilişkin bir görüşün oluşması ve değişmemesi için gereken tutum ve davranışları göstermek zorunda olacaktır.

Sosyal Roller: Söz konusu bahis türlerinin oluşma sebebi, çalışanın dahil olduğu sosyal yapıya uyum sağlayıp alışkanlık kazanmış olması olabilir. Bu bağlamda çalışan içinde bulunduğu sosyal toplumun getirdiği rolün gerekliliklerini sağlamaya alışmasından ötürü farklı bir role uyum sağlaması olanaksız hale gelecektir.

Becker, tutum ve davranışlardaki tutarlılığın belirleyici nitelikte olduğunu savunmaktadır. Birey davranışlarında tutarlı olmak adına kendisi için önemli ve davranışlarıyla doğrudan ilişkilendirilmeyen unsurlar için bahse girerken çaba, zaman, ek gelirler ve statü gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, bireyin göstereceği tutum ve davranışlar öncekiler ile uyumlu olmaz ise bahsi kaybedecektir. Bu durum da birey için önem arz eden yatırım kaybı demek olacaktır. Bu sebeple birey girmiş olduğu bahsi kaybetmemek adına tutum ve davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak durumunda kalacaktır. (Gül,2002)

Çalışan ile örgüt arasındaki çıkarların uyuşmasını temel alan Becker yaklaşımında, çalışanın ve örgütün birbirlerine olan katkıları yeterli seviyede olmalıdır. Söz konusu yaklaşımda, örgütün sağladığı imkanlar çalışan için alternatifsiz ise başka örgütlerde daha iyi şartlar bulamayan birey örgüt içerisinde faaliyetine devam edebilmek adına olumlu tutum ve davranışlar geliştirecektir. (Becker,1960)

3.1.2.2 Salancik yaklaşımı

Salancik, davranışsal yaklaşım kavramı üzerine çalışan önemli araştırmacılardan biri olup, bağlılığın davranışsal yaklaşımının bireyin hissettikleri ve gerçekleştirdiği faaliyetle arasındaki ilişkiye dayanmakta olduğunu savunmaktadır. Bu noktada önemle üzerinde vurgu yapılması gereken husus, davranışsal yaklaşımın, bireyin örgüte olan bağlılık seviyesinin bir sonucu olan, olumsuz durumlarla nasıl başa çıktığı üzerinde de durduğudur. (Salancik,1977)

Söz konusu yaklaşım, bireylerin tutum ve davranışlarının uyumlu olması gerektiğini ileri sürmektedir. Bireyin tutum ve davranışları arasında uyumsuzluk olduğunda birey gerilip strese girecek olup, örgüte karşı verimsiz tutumlar sergilemesi de olası hale gelecektir. Aksi yönde bireyin tutum ve davranışları arasındaki uyum ise örgüte bağlılığını pozitif yönde etkileyecektir. İki unsurun uyumlu olması sonucunda ise bağlılık oluşacaktır. Bununla birlikte Salancik yaklaşımı, bireylerin sahip olduğu bazı özelliklerin bazı davranışlara karşı bağlılıklarını etkileyeceğini, her davranışa aynı yönde bağlılık gösteremeyeceğini savunmaktadır. (Caldwell ve O'Reilly,1990) Bireyin kesin bir şekilde, gönüllü olarak, başkalarının önünde sergiledikleri tutum ve davranışlar bağlılığı direkt olarak etkilemektedir.

Becker ve Salancik, bağlılık kavramını bireyin davranışlarını devam ettirme kapasitesi olarak irdelemektedir. Becker, bireyin davranışından vazgeçmesi halinde kaybedeceği bahislerin farkında olursa davranışlarına bağlılık gösterebileceğini ileri sürerken, Salancik ise, bireyin davranışı devam ettirme yönünde arzulu ve istekli olmasının, davranışlarına bağlanabilmesinin şartı olarak görmektedir.

3.1.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Konu yaklaşımda birey bağlılığı bir ya da iki unsur üzerine göstermemektedir. Bu yaklaşıma göre, çalışanın örgüte ya da örgüt faaliyetlerine yönelik olarak bağlılık geliştirmesi örgütsel bağlılık kavramını açıklamak için yeterli görülmemektedir.

Çoklu bağlılık yaklaşımı ve örgütsel bağlılık kavramı ilişkisinin irdelenmesi tarafında, bireyin çalışma arkadaşlarına karşı bağlılığı, mesleğe ve örgüte karşı bağlılıkları ve müşterilere karşı

olan bağlılıkları da devreye girmektedir. Bu yüzden çoklu bağlılığa ilişkin kaynakları belirleme noktasında öncelikle örgütün içerisindeki çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Örgüt içerisindeki değişik faktörler örgütsel bağlılığı etkilemekte olup, bunlar; çeşitli grup ve sendikalar, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler ve genel olarak kamuoyudur. (Redman ve Snape,2005:301-302; Gül, 2002:50; Reichers,1985:508-514)

Örgüt içerisindeki çalışan bireyi ve örgütü tek başına bir unsur olarak değerlendirmenin olanaksız oluşu, bu yaklaşımı önemli kılan özelliktir. Bir örgütün faaliyetlerini salt kendi yapısı içerisinde sürdürmesi imkansızdır; örgütlerin müşterileri, tedarikçileri, taşeronları, rekabet içerisinde oldukları diğer kurum ve kuruluşlar gibi çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu bağlamda bir örgütün çalışanlarının söz konusu unsurları etkileyip ve onlardan etkilenmesi mümkün hale gelmektedir.

3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler dört ana başlıkta incelenmektedir. Söz konusu faktörler bireysel, iş ve role ilişkin, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin ve son olarak örgüt yapısına ilişkin faktörler olarak sıralanmaktadır. (Tella vd,2007)

3.2.1 Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılık kavramı birey odaklı, yani bireyin kendisiyle ilgili olduğu için, bireysel faktörler örgütsel bağlılık düzeyini belirleyen faktörler içinde ilk sırada yer almaktadır. Bir bireyin çalışma faaliyetini gerçekleştirme amacı, öncelikle kendi sahip olduğu ihtiyaçları gidermek ve hedeflerini gerçekleştirmektir. Bu yüzden bir örgüt, bünyesinde çalışanların istek ve beklentilerine mümkün olduğu kadar karşılık vermek zorundadır.

Bireyin sahip olduğu öz-yeterlik hissi, işine karşı sergileyeceği tutum ve davranışları etkilemektedir. Birey eğer kısmen de olsa bir yetkiye sahipse ve kendi çalışma ortamını şekillendirebiliyor ise o örgüt ortamında çalışmaya devam etmek kişinin memnun ve mutlu olmasını sağlayacaktır. Bireyin bulunduğu örgüt ortamında sahip olduğu statünün gereği olarak kontrol mekanizmasına sahip olması örgüte karşı bağlılık duygusunun artmasına neden

olacaktır. Bireyin işin gerekliliklerini yerine getirecek yetkinliğe sahip olması, onun örgüt içerisinde mutlu bir şekilde çalışabilmesini sağlayacaktır. İş ortamına uygun yetkinliklere sahip olan bireyler işlerini icra etme tarafında yüksek motivasyona sahip olup, işlerini severek yapacaklardır. Bu durum da dolayısıyla onların örgüte karşı bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir. (Grenberg,2005)

Örgüt içerisinde çalışanların, yöneticilerin ve işverenlerin amaçları, hedefleri ve kendilerine özgün düşünceleri bulunmaktadır. Bununla birlikte bireylerin yaşanmışlıkları ve kişisel olarak sahip oldukları düşünceler de örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Özellikle yönetim birimine yakınlık ve eğitim seviyesi diğer bireysel faktörler ile bir araya geldiğinde bağlılığa ilişkin pozitif yönde sonuçlar doğurmaktadır. Yapılan araştırmalar çalışanların eğitim seviyesinin yüksek olmasının, devamlı bağlılıklarının yüksek olmasını; yönetim birimlerine yakın olmalarının da normatif bağlılık özelliklerinin kuvvetli olmasını sağlamaktadır. (Stup,2006)

Bireylerin örgüte karşı bağlılıklarını etkileyen, bireysel faktörleri içeren çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Kişinin direkt olarak kendisi ile ilgili olan konu faktörler örgütsel bağlılığın bireysel yönünü belirlemektedir. Söz konusu faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir. (Doğan ve Kılıç,2007)

Yaş

Cinsiyet

Medeni Hal

Eğitim

Örgütte çalışma süresi

Algılanan yeterlilik

İş düzeyi

Maaş

Örgütlerin faaliyetlerini başarılı şekilde sürdürebilmeleri için örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerin oldukça önemi bulunmaktadır. Örgüte karşı bireysel faktörler kaynaklı negatif tutumların sergilenmesi bireylerin dolayısıyla da grupların performansına ilişkin negatif yönde etki yaratacaktır.

2005 yılında Greenberg ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada, bir fabrikada çalışan 1377 kişinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve yaşanmışlık ilişkisi irdelenmiş olup, çalışmanın neticesinde takım yapısı, sosyal etkileşimler ve katılım fırsatları gibi konulara ilişkin kişisel görüşlerin bireylerin örgüte karşı bağlılıklarını etkilemekte olduğu ortaya çıkmıştır. (Greenberg vd, 2005)

Cinsiyet parametresi ele alındığında ise ilk dikkat çeken husus, kadınların sahip oldukları pozisyonlara gelirken erkeklere nazaran daha fazla engel aşmak zorunda kalmalarıdır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda kadınların iş gücüne katılmaları sürecinde birtakım engellerle karşılaşmakta oldukları, bu engellerin erkek çalışanlara karşı pozitif ayrımcılık yapılması, kadınlara karşı negatif tutum ve davranışlardan, kültürel ve ahlaki normlardan kaynaklandığı görüşü ileri sürülmektedir. (Efeoğlu ve Özgen,2007)

Cinsiyet unsuru kaynaklı ortaya çıkan durumlar, kadın ve erkek çalışanların iş yaşamlarında farklı tutumlar içerisine girmelerine neden olmaktadır. Kadınların bulundukları pozisyonları, erkeklere nazaran daha zorlu engeller aşarak elde etmeleri sebebiyle söz konusu konumlarının kıymetini daha fazla bilmelerinin beklenmesi yanlış olmayacaktır. Daha yoğun zorluklar çekerek sahip oldukları konumlara ulaşan kadın çalışanlar, değerini daha fazla bildikleri örgütlerine de daha fazla bağlılık göstereceklerdir.

Bu noktada eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin beklentileri de büyük önem taşımaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların çalıştıkları örgütten beklentileri yüksek olmaktadır. Bu bağlamda örgütün söz konusu çalışanların beklenti ve taleplerini karşılamaları gerekmekte olup, bunun için çeşitli teşvikler sunmaları gerekmektedir. Söz konusu taleplerin karşılanmadığı durumlarda çalışanların örgüte karşı bağlılıkları zayıflayacaktır.

Bireyin medeni durumu, duygusal bir bağlılıktan ziyade mecburi bir bağlılığın ortaya çıkmasına neden olabilir. Örgütle bir alışveriş içerisinde olan birey örgütün sunduğu imkanları değerlendirmekte olup, eğer yeterli buluyor ise örgütle yola devam etmektedir. Eğer örgütün sunduğu imkanlar çalışanın beklentilerini ve taleplerini karşılamaya yetmiyor ise, birey örgüte olan bağlılığına son verebilmektedir. Bu bağlamda bekar çalışanların evlilere nazaran bağlılıkların daha az olacağı düşünülebilir. İşsizlik durumu bekar çalışanlara nazaran evli bireyler için daha olumsuz bir durum yaratmaktadır. Bu bağlamda evli çalışanların ailelerine karşı sorumluluklarının fazla olması çalıştıkları örgütlere mecburiyetten doğan bağlılık ilişkisine yöneltebilecektir.

Örgütte çalışma süresi bireylerin çalıştıkları örgüte yaptıkları yatırımın göstergesi olarak görülmektedir. Bu bağlamda yaygın olan görüş, bireyin örgüt içerisinde çalışma süresi arttıkça örgüte karşı gösterdiği çabanın ve yaptığı yatırımın arttığı yönündedir. Özetle, örgütte çalışma süresi ve örgüte bağlılık arasında düşük de olsa anlamlı bir ilişki vardır. (Çırpan,1999)

Örgütsel bağlılık ve algılanan yeterlilik arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın sahip olduğu öz-yeterlik kapasitesi direkt olarak iş tatminini, dolayısıyla da örgüte olan bağlılığını etkileyecektir. Doğrudan bireyin psikolojisi ve düşünceleriyle ilişkili olan algılanan yeterlilik bireyin örgüte karşı çeşitli tutum ve davranışlar geliştirmesini sağlayacaktır. Bireyin örgüte karşı iyi duygular besliyor olması, örgüte olumlu tutumlar geliştirmesini sağlayacaktır. Bu bağlamda birey tarafında algılanan yeterliliğin düşük olması durumunda, örgütsel bağlılık seviyesinin de düşük olması kaçınılmaz bir durumdur.

3.2.2 İşe ve Role İlişkin Faktörler

Örgütsel bağlılığın iş ve role ilişkin faktörlerle olan etkileşimini irdelemeden önce iş ve role ilişkin faktörlerin hangi unsurları içerdiğinin belirtilmesi gerekmektedir. Söz konusu faktörler; rol çatışması, rol belirsizliği, işin kapsamı ve içeriği gibi değişkenlerden oluşmaktadır.

İşe ve role ilişkin faktörler aşağıda belirtilmiştir (Doğan ve Kılıç,2007):

İşin içeriği,

İşin kapsamı,

Rol çatışması,

Rollerin belirsiz olması,

Katılımcı yönetim,

Parasal ödüllendirme sistemleri,

Aşırı iş yükü,

İş stresi,

Grup bilinci,

Yetkilendirme ve Otonomi Sistemleri,

Öğrenme Fırsatı.

Belirtilmiş olan faktörlerin hepsi örgüte karşı bağlılık düzeyini etkilemektedir. Yapılan işin ağırlığı örgütsel bağlılığı etkileyen bir unsurdur. Yapılması gereken iş miktarının fazla, buna karşın zamanın az ve ekipmanın yetersiz olması halinde bireylerin iş yükü artacak ve o bireyler umutsuzluk hissini yaşayacak ve örgüte karşı negatif tutum ve davranış geliştireceklerdir. (Greenberg,2005)

İş içeriğinin karmaşıklaşması çalışanın örgüte yönelik negatif davranış sergilemesinden ziyade, pozitif yönde davranış sergilemesine neden olabilecektir. Ancak role ilişkin unsurlar ve rol çatışması çalışanın örgüte karşı olumsuz yönde tutum ve davranış sergilemesine sebep olabilmektedir. Söz konusu unsurlar rol belirsizliği ve rol çatışması olarak ortaya çıkmaktadır.

Literatürde Örgütsel bağlılık kavramıyla ilişkili olan işe ve role ilişkin değişkenler aşağıdaki şekilde belirtilebilir. (Duygulu ve Abaan,2007; Kirkman ve Shapiro,2001; Eaton,2003)

Beceri Çeşitliliği: Örgütsel bağlılık ve beceri çeşitliliği değişkeni arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ve iş kapsamı arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmada söz konusu ilişkinin güçlü olduğu ortaya konulmuştur.

İşin içeriği: Gerek bireysel, gerekse örgüt ortamı koşullarının incelendiği bir başka araştırmada, örgüte yönelik bağlılığın değişimini daha çok işin içeriğinin açıkladığı ortaya çıkmıştır.

Özerklik: Örgütsel bağlılık ve özerklik değişkeni arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Rol çatışması: Örgütsel bağlılık ve rol çatışması arasında olumsuz yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Rol belirsizliği: Örgütsel bağlılık ve rol belirsizliği arasında negatif yönde bir ilişki saptanmıştır.

İş memnuniyeti: Bireyin örgütten ayrılma veya kalma noktasında karar vermede örgüte olan bağlılık ve iş memnuniyeti unsurlarının oldukça önemli olduğu bilinmektedir. Örgütte çalışmaya karar verenler ayrılanlara nazaran daha yüksek iş memnuniyetine ve dolayısıyla bağlılığa sahiplerdir. Yapılan araştırmaların birçoğunda örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti kavramları arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.

Ücret adaletsizliği: Söz konusu değişken, çalışanların örgüte yönelik sergiledikleri tutum ve davranışları etkilemektedir.

Bu değişkenlerle birlikte üzerinde durulması gereken konu işin kimlerle yapıldığıdır. Birçok projenin takım çalışması ile gerçekleştirildiği örgütlerde takımın üyeleri çok önemlidir. Görev paylaşımında tecrübeli kişilerle çalışılması, çalışanların sorumluluk sahibi olup üstlendikleri işi yerine getirmeleri gibi faktörler de bağlılığı etkilemektedir. Bir grupta çalışanlardan birinin görevini yerine getirmemesi tüm grubun sinerjisini bozacaktır. Bireysel olarak başarı sergileyen çalışanın, grubundan kaynaklanan başarısızlık duygusunu yaşaması bireyde mutsuzluk hissi oluşturacak ve bu noktada örgüte yönelik bağlılık duygusu olumsuz olarak etkilenecektir. (Greenberg,2005; Uygur,2007)

3.2.3 İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler

İş ve role ilişkin faktörler, aynı zamanda iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler arasında da değerlendirilebilir. Çalışanların örgüte karşı bağlılık düzeyleri, grup içerisindeki veya diğer departmanlarla olan ilişkilerinden etkilenmektedir. (Greenberg,2005)

Bireyin örgüt içerisindeki çalışma ortamı, örgüte karşı tutum ve davranışlarını belirleyici özelliktedir. Bu bağlamda örgütün temel olarak yapısı ve örgüt içerisindeki diğer çalışanlar önemlidir. Çalışanın işini severek yapması, diğer çalışanlarla olan iletişimi ve sosyal ilişkilerinin iyi olması, örgüte karşı pozitif tutum ve davranışlar sergilemesini sağlayacaktır. Bununla birlikte kendisine ihtiyaç duyduğu bilgilerin verildiği ve kendi görüşlerinin dikkate alındığı bir örgütte birey kendisini değerli hissedecektir. Böylece çalışanın örgüte ve yöneticilerine karşı bağlılığı artacak ve kendini adama duygusu ortaya çıkacaktır. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarla olumlu ilişkiler kurması da çalışanların örgüte karşı bağlılık duygularını arttıran faktörlerden biridir. (Doğan ve Kılıç,2007; Kwon ve Suh, 2004)

İş deneyimi ve çalışma kavramını etkileyen faktörler arasında birçok unsurdan söz edilebilir. Örgüte yönelik bağlılığın düzeyine etki eden faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Greenberg,2005)

Sosyal destek

Uyum

Anlaşma

Sosyal ilişkilerin olumlu olması

Çalışma arkadaşları ve örgütün diğer üyeleri arasında saygı odaklı bir ilişki olması

Fikirlerinin paylaşılması noktasında özgürlük hissine sahip olmak

Takımın diğer üyeleriyle uyum içinde çalışabilmek

Bireylere güçlendirici ve destekleyici bir çalışma ortamının sağlanması, çalışanın örgüte karşı pozitif yönde tutum ve davranışlar sergilemesini sağlayacak ve böyle bir ortam sağlandığında iş

stresi azalıp, iş tatmini artacaktır. Örgütsel bağlılığın yüksek seviyeye çıkması bu noktada kaçınılmaz olacaktır. (Uzun ve Yiğit,2011) Bunlarla birlikte çalışma ortamında çeşitlilik yaratılması, iş zorluğunun tatmin edici bir noktada oluşu, örgüt içerisinde sağlanan eğitim olanaklarının olması, çalışanın örgütün içerisinde iş hakimiyetini arttırması sebebiyle çalışanın örgüte karşı bağlılık geliştirmesini sağlamaktadır. (Duygulu ve Abaan,2007) Bununla birlikte insan kaynakları politikalarına ilişkin olarak, eğitim ve kariyer geliştirme ve performans değerlendirme gibi unsurlar da örgüte yönelik bağlılığı etkilemektedir. (Meyer ve Smith,2000) Bu noktada çalışanın örgüte katkısı olan performans değerlendirme sayesinde olumlu bildirim alması durumunda, örgüte bağlılığı da o oranda artacaktır. (Okakın,2009)

3.2.4 Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler

Literatür incelendiğinde, örgüt yapısına ilişkin faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir.

Söz konusu faktörler aşağıda sıralanmıştır:

Yönetim

Denetim

Örgütsel kültür

Ücret politikası

Örgütsel adalet

Ödüllendirme ve prim sistemi

Takım çalışması

Yönetim ve liderlik unsurları örgütsel bağlılığın seviyesini etkileyen, örgüt yapısına ilişkin faktörler arasında en başta yer almaktadır. Örgütün başarılı veya başarısız olmasını direkt olarak liderlik unsuru etkilemektedir. Lider, örgüt içerisindeki çalışan bireyleri bir amaç etrafında toplayıp, yönlendiren ve onlara bir anlam sunan kişidir. Liderin sergilediği tutum ve davranışlar çalışanların örgüte yönelik bağlılıklarını ve tutumlarını doğrudan etkileyecektir. Liderin izlediği

politika ve uyguladığı stratejilerin yönetim tarzı ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Çalışan bireylerin düşünce ve fikirleri, çalışan odaklı, katılımcı ve demokratik yönetim biçiminde çok önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda, kendilerini rahat bir şekilde ifade edebilme özgürlüğüne sahip olan çalışanların örgüte karşı bağlılıkları da gerçekleşecektir. (Demirel,2009; Youssef, 2000; Nguni, Sleegers ve Denesen,2006)

Çalışanların bağlılık düzeylerini etkileyen başka bir faktör ise denetim mekanizmasıdır. Denetim, uzaktan veya yakın yapılsın mutlaka çalışanın bağlılık düzeyini etkileyecek bir unsurdur. Bu noktada yapılan denetimlerde, amirlerin çalışanlarına karşı güven duyduğunun izlemini vermesi ve denetimlerin boğucu derece sıkı olmaması çalışanların sorumluluk hissiyatlarını attıracaktır.

Örgüte karşı bağlılığı etkileyen örgüt yapısına ilişkin faktörlerden bir diğeri örgütsel kültürdür. Örgütsel kültür, örgüt içerisinde görev yapan bireylerin uymaları gereken yazılı olan veya olmayan kurallar bütününü ifade eder. Bu yüzden de örgüt içerisindeki düzeni, davranışları ve normları belirlemektedir. (Ogbonna ve Harris,2000) Yapılan çalışmalarda, örgütlerdeki alt kültür oluşumlarının örgüt kültüründe çok daha etkili olduğu ortaya çıkmış olup, çalışan bireyler arasındaki farklı kültürel yapıların göz ardı edilmemesi gerekmektedir. (Lok ve Crawford,2001)

Örgütsel adalet örgüt ortamı özelliklerini belirleyen diğer bir unsurdur. Kazanılmış olan faydaların eşit ve adil bir şekilde paylaşılması anlamına gelen örgütsel adalet, çalışanların örgüte katmış oldukları kazanımların neticesi olarak, hak etmiş oldukları kazanımlara ulaşmalarıdır. Çalışanların hak ettiklerinden az kazanması veya örgütün beklentilerini karşılayamaması durumunda bireylerde huzursuzluk hissi ortaya çıkacak, bu durum iş performans çıktılarını etkileyecek ve örgüte bağlılıkları da olumsuz yönde etkilenecektir. (Demirel,2009)

Bireyin adaletli bir ortamda çalıştığını düşünmesi ve adalet duygusunu içselleştirmesi için ödüle ilişkin mekanizmanın da etik ve adaletli şekilde işlemesi gerekmektedir. Çalışanlardan verim alabilmek için örgütün salt ihtiyaç duyduğu çalışanları istihdam edip, onlara belirli bir ücret vermek yeterli değildir. Örgüte yönelik bağlılığı etkilemek nokrasında bireylerin örgüt

içerisindeki başarılı faaliyetlerine ilişkin olarak ödüllendirilmeleri ve ödüllendirme mekanizmasının da doğru bir şekilde işlemesi gerekmektedir.

Örgüt yapısına ilişkin olarak bağlılığı etkileyen faktörlerin sonuncusu olan takım çalışması, doğrudan örgüt içerisindeki çalışanların birbirleri arasında kurdukları ilişki yani sosyal ortam ile ilgilidir. Bunlara ek olarak örgütün imajı, esnek çalışma saatleri kariyer olanakları ve ücret sistemi, toplam kalite yönetimi uygulamaları ve örgütün kurumsallaşma derecesi gibi unsurlar örgüte yönelik bağlılığın geliştirilmesinde çok önem etkiye sahiptir. (Doğan ve Kılıç,2007)

3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI OLUŞTURAN UNSURLAR

3.3.1 Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, Allen ve Meyer'ın literatüre kazandırdığı, motivasyon kaynağının içsel olduğu bir kavramdır. Söz konusu bağlılık türünde, bireyin çalıştığı örgütü seviyor olması sebebiyle iş performans çıktılarının da bu duruma yansıması beklenir. (Allen ve Meyer,1997)

Allen ve Meyer çalışanın örgüte karşı bağlılık geliştirmesini, örgütle yakalamış olduğu güzel bir ilişki sonucu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu noktada çalışan, örgütle zaten iyi ilişki geliştirme isteğinde olup, çalıştığı örgütü içtenlikle sevmekte, bu sevgi de duygusal bağlılığı getirmektedir. Birey örgüte karşı beslemekte olduğu sevgiyi içselleştirip, örgütün amaç ve hedefleriyle ortak bir noktada buluştuğunda kendi hedefleriyle örgüt hedefleri bir bütün haline gelmeye başlamaktadır. (Meyer ve Allen,1990b)

İş performansının artışında en etkili role sahip olan duygusal bağlılık kavramı bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı ve katılım unsurlarını da sağlayan bir bağlılık çeşididir. Söz konusu bağlılığın oluşması tarafında özellikle otantik liderlik davranışı ve örgütsel adalet, örgütsel destek gibi unsurlar etkilidir. Bu sayede iş tatmini ve verimli performans çıktılarının ortaya çıkması kolaylaşır. (McMahon,2007; Erben ve Güneşer,2008; Özdevecioğlu,2003)

Söz konusu bağlılık türünde örgütün değerleri birey tarafından benimsenmiş olup, birey örgütün üyesi olarak kalma arzusundadır. Örgütte faaliyet göstermek çalışan için bir sevinç kaynağına

dönüşür ve örgütü evi gibi görmeye başlar. Duygusal bağlılığa sahip bireyler yöneticilerin örgüt içerisinde görmeyi istedikleri insan kaynağı profilini oluşturmaktadırlar.

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Allen ve Meyer, 1990a):

İş güçlüğü: Çalışanların örgüt içerisinde yaptıkları işin heyecanlı ve mücadele gerektirmesi,

Rolün açık olması: Örgütün çalışandan beklentilerini ve isteklerini açık olarak ifade etmesi,

Amacın açık olması: Çalışanın örgüt içerisinde icra ettiği işi neden yaptığı konusunda bir bilgiye sahip olması,

Amaç güçlüğü: Çalışanın yerine getirdiği işin gereklerinin özellikle talep edilen türde olmaması,

Yönetimin öneriye açık olması: Yönetici kademesinde bulunan bireylerin, örgütte bulunan diğer çalışanlardan gelen fikirleri dikkate alması,

Arkadaş bağlılığı: Örgütte bulunan çalışanların arasında samimi ve yakın ilişkilerin olması,

Örgütsel bağımlılık: Çalışanlarda örgütün beyan ettiğini gerçekleştireceğine ilişkin güven duygusunun olması,

Eşitlik: Örgütte çalışanlardan bazılarının hak ettiklerinden fazlasını, bazılarının ise hak ettiklerinden azını almaması,

Kişisel önem: Çalışanın icra ettiği işin örgüt amaç ve hedeflerine önemli derece katkı sağladığı tarafındaki düşüncenin güçlenmesi için teşvik etmek,

Dönüş: İş performans çıktısı hakkında çalışana sürekli geri bildirimde bulunmak,

Katılım: Çalışanın kendi performans standartlarına ve iş yüküne ilişkin kararlara katılımını sağlamaktır.

Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık, çalışanın örgütün üyesi olarak kalma isteği ve duygusal yönden de örgüte karşı bağlılık gösterme durumunu ifade etmektedir. (Boylu vd,2007) Örgüte yönelik olarak duygusal bağlılık duygusu oluşan bir çalışanın, kendi amaçlarını örgütün amaçlarıyla ortak görmesi nedeniyle örgüt üyesi olarak kalma isteği artacaktır.

Çalışanın örgütün hedeflerini ve değerlerini benimseme oranı, duygusal bağlılık duygusunun yoğunluk oranı ile eş değerdir. Örgütün hedef ve değerleri birey tarafından ne derecede benimsenirse, duygusal bağlılık seviyesi de o oranda yüksek olacaktır. Ayrıca örgütün değerlerinin güçlü bir derecede benimsenmesi, bireyin örgütte kalma isteğini de attıracaktır. Bu bağlamda örgütün değerlerinin güçlü bir şekilde benimsenmesinde örgütsel ödüllerin de etkisi olmaktadır. (Wiliamson, Burnett ve Bartol,2009)

Çalışanların örgüte yönelik bağlılık seviyelerinin yüksek olması iş performans çıktılarını da olumlu yönde etkileyecek, daha üretken ve verimli olmalarını sağlayacaktır. Örgütün değerlerini benimseyen bir çalışan, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için çok daha fazla çaba gösterecektir. Örgüt içerisindeki iletişim iklimi çalışanın örgüt hedeflerini benimsemesinde çok önemli bir unsurdur. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar göstermektedir ki; güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar örgüt değer ve amaçlarını benimseyerek, örgütün çıkarları yönünde kendilerinden beklenenden fazla gayret gösterip, örgüte olan üyeliklerine devam ederler. Bu bağlamda örgütler tarafında en fazla istenen bağlılık türü duygusal bağlılıktır. (Tetik, 2012; Hoff ve Ridder,2004)

Örgüt amaç ve hedeflerine ulaşılabilmesi için normalden daha fazla enerji ve emek harcayan duygusal bağlılığı yüksek çalışanların örgüte olan katkıları da fazla olmaktadır. Bu noktada iş deneyimlerine de değinmek doğru olacaktır. Örgüt içerisinde çalışan bireylerin iş tatmini, ücret, yan haklar gibi konularda tatmin edilmelerinin önemi dikkate alınmalıdır. Çalışanlar sadece temel ihtiyaçlarını karşılayıp, düşük iş tatmini sağlayan deneyimlerden çok, örgüte karşı güçlü duygusal bağlılık geliştirebilecekleri tecrübelere açıklardır. (Bozkurt ve Yurt,2013)

3.3.2 Devamlı Bağlılık

Literatüre Allen ve Meyer'ın kazandırmış olduğu diğer bir bağlılık türü olan devamlı bağlılık, duygusal bağlılığın kaynağı olan içsel motivasyonun değil, dışsal bir motivasyon sonucu oluşmaktadır. Söz konusu bağlılık türünde çalışan bir çıkar hesabı yapmakta olup, örgüt içerisinde kalması halinde elde etmiş olduğu fayda, örgütten ayrılması halinde elde edeceğinden fazla ise örgüt üyesi olarak kalmayı sürdürecektir. Bu durumun tam tersi halinde, çalışan örgütten ayrılması durumunda daha fazla kazanım içerisinde olacağını düşünüyorsa, örgüt üyesi olarak kalmayı devam ettiremeyecektir. (Brown,2013; Ugboro,2006)

Allen ve Meyer'a göre, çalışanların iş fırsatına ilişkin alternatiflerinin bulunmaması ve çalıştıkların ortamın iyi olmaması bireyleri devamlı bağlılık duygusu geliştirmeye yöneltmektedir. Bu noktada birey, örgüt içerisinde çalışma arzusu olduğu için değil, hayat şartları nedeniyle çalışmayı sürdürmektedir. (Allen ve Meyer, 1990a)

Devamlı bağlılık duygusuna sahip çalışan, örgütteki işinden ayrılması halinde elde edebileceği alternatiflerin az oluşundan şikayetçi olacaktır. Söz konusu çalışanların büyük bir kısmı başka bir iş bulamamaları nedeniyle örgütteki görevlerine devam etmek durumunda olacaklardır. Bu bağlamda başka bir alternatifin oluşması, çalışanın işten ayrılma kararını vermesi sonucunu doğuracaktır. Bununla birlikte sağlık sorunları, aile kaynaklı sıkıntılar veya emeklilik döneminin yaklaşması bireyin de devamlı bağlılık duygusunun gelişmesine neden olacaktır. Bu çalışanlar mecburi sebeplerle örgütte çalışmalarından dolayı örgüt içi sorunları çıkmasına neden olan çalışanlar olma ihtimalleri de yüksektir. (Bayram,2005)

Normatif bağlılık ve duygusal bağlılığın devam bağlılığın ortaya çıkmasında etkisi bulunmaktadır. Örgüte karşı bağlılığın oluşması tarafında normatif bağlılık ve duygusal bağlılık olumlu etkiye sahipken, performans bazlı işlerde devamlı bağlılığın negatif etkileri olabilmektedir. (Tella,2007)

Temelinde ihtiyaçlar bulunan devamlı bağlılıkta, paranın, kariyerin, statü veya bir ihtiyacın kaybedilmesi gibi korkular söz konusu olabilmektedir. Alternatiflerin bulunmadığı veya

yetersiz kaldığı ya da bireyin mevcut eğitim ve yeteneklerinin diğer organizasyonlara aktarılamaması durumu çalışanın örgüte mecburi olarak bağımlılığını oluşturmaktadır. (McMahon,2007)

Devamlı bağlılığın ortaya çıkma sebeplerinden birisi de elde edilen kazanımların kaybedilme korkusudur. Örgütsel bağlılığın devamlı bağlılık boyutu, çalışan bireylerin örgütlerine yönelik yapmış oldukları yatırımın neticesinde ortaya çıkan bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Çalışanların örgütte çalıştıkları zaman boyunca harcadıkları çaba, emek ve zaman ile elde edilen statü ve maddi kazanımları, örgüt üyesi olmaktan ayrılmaları halinde kaybedecekleri düşüncesiyle oluşan bağlılıktır.

Bireyin örgüt içerisinde elde etmiş olduğu kazanımların ve bulunduğu kademenin yüksek bir seviyede olması halinde çalışan örgütün üyesi olarak kalmayı sürdürecektir. Çalışan bireyin örgüte karşı devamlı bağlılık duygusunun gelişebilmesi için, örgütten ayrılması durumunda birçok açıdan elde edeceği faydanın eski işinden daha az olması gerekmektedir. Bu bağlamda duyguların etkisi yok denecek kadar azdır. Alanyazında, devamlı bağlılık kapsamında, çalışanın örgüt üyesi olarak kalmayı sürdürmesini etkileyen unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Allen ve Meyer,1990a)

Yetenekler: Çalışanın kabiliyet ve tecrübelerini başka bir örgüte aktarıp aktaramayacağı

Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin başka bir örgütte faydalı olup olmayacağı

Kendine yatırım: Çalışanın çabasının ve zamanının büyük bir kısmını çalışmakta olduğu örgüte harcamış olması

Yeniden yerleşme: Çalışanın örgütteki işinden ayrılması durumunda başka bir örgüte yerleşmesine ilişkin düşünceleri

Emeklilik primi: Çalışanın örgütteki mevcut işinden ayrılması halinde, emeklilik primi başta olmak üzere hak etmiş olduğu kazanımları kaybetme endişesi

Seçenekler: Çalışanın örgütteki işinden ayrılması halinde, sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bulup bulamayacağı

Özetle, devamlı bağlılık türünde maddi kazanımlar ön plandayken, duygusal bağlılık tamamen maneviyata odaklı bir bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık türünde çalışan severek ve isteyerek örgütteki görevini sürdürürken, devamlı bağlılık türünde bireyin istekleri söz konusu olmamakta, tamamen kendisini mecbur hissetmesinden dolayı örgüt üyesi olarak kalmayı sürdürmektedir. (Gül,2002)

Devamlı bağlılık türünde, salt çıkar ilişkisi baskın olup, çalışanın örgüte bağlılığı işten ayrılması halinde ortaya çıkacak maliyetle orantılıdır. Söz konusu bağlılıkta, işten ayrılma durumu gündeme geldiğinde, çalışan eğer bu durumdan olumsuz yönde etkilenmeyecekse örgütteki işinden ayrılma tarafında sakınca görmeyecektir. (Allen ve Meyer,1997)

3.3.3 Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, devamlı bağlılık türü ile ortak bir mantığa sahip olup, çalışanın kendisini örgütün üyesi olarak kalmaya zorunlu hissetmenin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyin sahip olduğu içsel normatif inançlar örgütte çalışmayı sürdürmesini söylüyorsa, çalışan söz konusu bağlılık doğrultusunda örgüt üyesi olarak kalmayı sürdürecektir. Normatif bağlılıkta birey kendisini çalışmak zorunda hissetmektedir. Buradan anlaşılacağı gibi, normatif bağlılık, kendi içerisinde hem devamlı bağlılığı hem de duygusal bağlılığı barındırmaktadır. Bu bağlamda bireyin içsel motivasyona sahip olması sebebiyle duygusal olarak örgüte bağlanmakta fakat örgütte çalışmayı sevdiği için değil, mecbur hissettiği için sürdürmektedir.

Normatif bağlılık türünde çalışan, kendini örgüte karşı sorumlu hissetmektedir. Bu bağlamda örgütte çalışmaya devam etmek bireyin sorumluluğudur. Çalışan kendi yararını gözettiği için örgütü kendi açısından alternatifsiz bir yer olarak görmektedir. (Bergman,2006)

Normatif bağlılığın oluşması için bazı faktörlerin rolü bulunmaktadır. Eğer örgüt, çalışanlarına daha önce ödüller veriyorsa, bu ödüllerin sonucu olarak çalışanların örgüte karşı sorumluluk duyguları gelişecektir. Bununla birlikte, normatif bağlılığın çalışanın örgüt içerisindeki görev

süresinin uzun olması ile de ilişkisi bulunmaktadır. Örgütte uzun bir süre çalışan bireyin zaman içerisinde örgüte karşı normatif bağlılık duygusu gelişecektir.

Söz konusu bağlılık türünün oluşması için etkili olan faktörler aşağıdaki gibi listelenebilir: (McMahon,2007)

Örgütteki görev süresi

Örgütün sunmuş olduğu imkanlar

Örgütün sunduğu destek

Örgütsel adalet

Örgüt içerisindeki rol

Şeffaf ve Açık bir anlayış izlenmesi

Eğitim düzeyi

İş doyumu

Girişimcilik

Çalışanın örgüte karşı normatif bağlılık duygusunun gelişmesinde, bireyin örgütte çalışmaya başlamadan öncesi ve sonrası büyük önem taşımaktadır. Bu noktada çalışanın işe başlamadan önceki hayatı dikkate alınarak, bireye örgütsel sadakatin önemi vurgulanır ise, o çalışanın normatif bağlılık duygusunun güçlü olması mümkün olabilir. Bununla birlikte, bireyin işe başlamasından sonra izlenen örgütsel süreçte, çalışanlardan beklenen sadakat duygusunun vurgulanması, bireylerin normatif bağlılık duygularının yüksek olmasına neden olmaktadır (Bozkurt ve Yurt,2013)

Normatif bağlılığı etkileyen önemli unsurlar arasında örgütün sahip olduğu değerler bulunmaktadır. Çalışanın sahip olduğu değerle örgütün değerleri arasında uyum sağlanırsa çalışanın örgüte karşı normatif bağlılık duygusu gelişme olasılığı yükselecektir. Bu noktada, örgüt ile aynı değerler altında buluşan çalışan, kendisini örgütün üyesi olarak kalma yönünde mecbur hissedecektir. Söz konusu bağlılık türünün ortaya çıkmasında üst kademe çalışanların

da rolü bulunmakta olup, insan sermayesine yapılan yatırımlar, çalışanın iş ahlakı ve sahip olduğu değerler örgütten ayrılmasına engel oluşturacak unsurlardandır.

Çalışanın kişisel bir düşüncesi olarak ortaya çıkan normatif bağlılık, bireylerin örgüte karşı görev ve sorumluluklarının olduğuna inanıp, kendisini örgütün üyesi olarak kalmak zorunda hissetmesine dayalı bir yapı üstüne kurulmuştur. (Somers,2009; Boylu vd, 2007)

Bireylerin bazı duygularının sonucu normatif bağlılığı ortaya çıkarmaktadır. Görev yaptığı örgüte karşı kendini minnettar hisseden çalışan, örgüte karşı normatif bağlılık duygusu geliştirecektir. Bireylerin işe ihtiyaçları olduğu bir dönemde işe alınmaları ve kendilerini işe alan işverenlerle çalışmayı sürdürmelerinin doğru olacağına yönelik inançları minnettarlık hissinin oluşmasına neden olmaktadır. Söz konusu durumda çalışanlar kendilerine iyi davranan örgüte karşı borçlu hissedip, örgütte bir süre çalışmalarının doğru olduğu düşüncesinde olurlar. (Bayram,2005)

Çalışanın örgüte karşı bağlılık duygusu geliştirmesini görev olarak algılayıp, örgüte bağlılığı doğru olarak kabul etme düşüncesi normatif bağlılığı, duygusal bağlılık ve devam bağlılığından farklı kılmaktadır. (Gül,2002) Normatif bağlılığın zorunluluk olarak ortaya çıkması, bağlılığı sürdürmede tek başına yeterli değildir. Bununla birlikte örgüt içerisinde bağlılığın sürdürülebilirlik kazanması için duygusal bağlılık ile ilişkilendirilmesi olumlu sonuçlar doğuracaktır. (Meyer ve Parfyonova,2010)

3.3.4 Uyum Bağlılığı

Uyum bağlılığı literatüre O'Reilly ve Chatman'ın kazandırdığı bir kavram olup, yüzeysel bağlılık anlamına gelmektedir. Bu noktada çalışan örgüte karşı samimi duygular beslememektedir. Uyum bağlılığında birey dışarıdan gelebilecek cezalandırmalardan kaçmak istemekte, birtakım ödül ve kazanımlara ise ulaşmayı arzulamaktadır. Bu sebeplerle bireyin örgüte karşı samimi olmamasına, yapay bir bağlılık göstermesine sebebiyet vermektedir. (O'Reilly ve Chatman,1986)

Söz konusu bağlılık türünde, çalışan örgütün değerleriyle uyumlu bir şekilde hareket etmektedir. Bu noktada çalışan sevmek veya inanmaktan bağımsız olarak sadece mecbur hissettiği için belirli kurallara uygun davranmaktadır. Üst kademedeki çalışanların sahip oldukları konumun getirdiği güç mekanizmasını, astlara yönelik olumsuz tarafta kullanmaları, söz konusu bağlılık türünün ortaya çıkma sebeplerinden biridir. Bu noktada, yöneticinin astına güç kullanarak işini icra etmesini beklemesi olumlu bir sonuç vermeyecek, astında çalışma isteği olmayacaktır. (Brockner vd.,1992)

Maliyet ve ödül, uyum bağlılığı türünde örgüte karşı bağlılığın oluşmasını sağlayan iki faktördür. Ödülleri elde etmek için harcanan maliyet ve kazanılan ödüllerin içeriği, örgütsel bağlılığın düzeyinin belirlenmesinde önemlidir. Bu bağlamda çalışan harcadığı maliyetin kazanmış olduğu ödülden fazla olduğu düşüncesinde olursa, kendisine iletilen talimatları uygulama tarafında isteksiz davranışlar sergileyecektir. (Bakan,2011)

3.3.5 Özdeşleşme Bağlılığı

Özdeşleşme bağlılık türünde, birey örgütte çalışmaya devam etmek istemekte olup, örgütün kendisine sunmuş olduğu kazanımlardan ve ödüllerden memnundur. Elde ettiği kazanımlardan mutlu olan çalışan, bunları kaybetmemek adına daha yoğun emek ve çaba harcamaktadır. Söz konusu bağlılık türünde, çalışan örgütteki diğer üyelerle iyi geçinip, normlara uygun bir davranış sergileme yönünde hareket etmeyi seçmektedir. (O'Reilly ve Chatman,1986)

Söz konusu bağlılık türünde, çalışan örgütün diğer üyeleriyle sağlıklı iletişim kurup, örgütün parçası gibi hissedebilmek için kendi özellikleriyle örgütün özellikleri arasında bir uyum yakalamaya çalışmaktadır. Özdeşleşme noktasının çalışan açısından bir cazibesi bulunmakta olup, bu noktaya ulaşıldığında çalışan mutlu olmaktadır. Bununla birlikte, örgütün sürekliliğinin olması noktasında, özdeşleşme bağlılığının kritik önemi bulunmaktadır. (Balay,2000; Chan,2006)

Söz konusu bağlılıkta dikkat edilmesi gereken noktanın aslında, bireyin örgütün değerlerini tam olarak benimsemediğidir. Bu noktada aslında çalışan örgüt değerlerini içselleştirmemekte olup,

sadece sahip olduğu kazanım ve ödüllerin neticesinde söz konusu değerler noktasında uyumlu hareket etmektedir. (Balay,2000)

3.3.6 İçselleştirme Bağlılığı

Literatüre O'Reilly ve Chatman'ın kazandırmış olduğu diğer bir bağlılık türü olan içselleştirme bağlılığının temel bakış açısı, bireyin ve örgütün temel değerlerinin uyumlu olduğu noktada ortaya çıkmasıdır. Bu bağlamda çalışan örgütün savunduğu ahlaki bakış açısını içselleştirmektedir. (O'Reilly ve Chatman,1986)

Örgüt değerleri, çalışan tarafından benimsenip içselleştirilmişse, birey kendisinden talep edilen tutum ve davranışları isteyerek ve severek gösterecektir. Bu bağlamda bir zorlama faktörünün bulunmaması ve çalışanın isteyerek ve severek yüksek bir motivasyonla hareket ediyor olması başarı unsurunu da arttıran bir unsurdur. (Bakan,2001; Fink, Harms ve Kraus,2008) Örgütün değerleri ile çalışanın şahsi değerlerinin uyum sürecinde, işe giriş aşamasında bireyin edindiği izlenimler, örgütün sunmuş olduğu oryantasyon süreci ile çalışanın sosyalleşmesine sağladığı destek, içsel motivasyonun artması tarafında etkili olmaktadır. (Balfour ve Wechsler,1991; Caldwell, Chatman ve O'Reilly, 1990)

3.3.7 Ahlaki Bağlılık, Çıkarcı Bağlılık ve Yabancılaştırıcı Bağlılık

Etzioni'nin ortaya atmış olduğu söz konusu bağlılık türlerini Penley ve Gould geliştirmiştir. (Bakan,2011) Ahlaki bağlılığın temeli, örgüt norm, değer ve amaçlarını içselleştirip otorite ile özdeşleştirmeye dayanır. Çalışanların toplumun faydasını gözeten konuları takip ediyor olmaları, örgütlerine yönelik bağlılık duygusunun daha yüksek olmasına neden olmaktadır. (Doğan ve Kılıç,2007)

Özünde çalışanın örgüt değerlerini benimsemesi olan ahlaki bağlılıkta, bireyin örgüt değerlerini benimsemesi şahsi yönde değerlerini de oluşturmasını sağlayacaktır. Bu noktada çalışanın konu değerlerle uyumlu tutum ve davranışlar sergilemesi şahsi açıdan da ahlaki sorumluluk hissi oluşturacaktır. Böylece örgüt amaçları, bireyin amaçlarına, örgütün kimliği de şahsi kimliğine evrilecektir. Bu süreçten sonra, örgütün çalışandan beklemekte olduğu tutum ve davranışlar ile

çalışanın sergilediği davranışlar arasında duygusal bir uyum söz konusu olacaktır. (Etzioni,1961; Gonzalez ve Guillen,2008; Bayrak Kök,2006)

Çıkarcı bağlılık türünde ise, çalışanın örgüte katkıları ile örgütün çalışana katkılarının uyum içinde işlemesi gerekmektedir. Çalışandan çok fazla beklenti içerisinde olan örgüt, buna karşın çalışanın beklentilerini daha az düzeyde karşılıyor ise, çalışandan yeterince fayda elde edemeyecektir. Diğer tarafta çalışan örgütün istek ve beklentilerini yeterince karşılamayıp, örgütten fazla beklenti içerisine girdiği zaman da örgüt için cazip bir çalışan olmaktan çıkacaktır. Söz konusu bağlılık türünde çalışan ve örgüt arasında karşılıklı bir değişim hakimdir. (Etzioni ,1961)

Etzioni gerçekleştirmiş olduğu bir çalışmada, çıkarcı bağlılık gösteren çalışanları toplama kamplarındaki insanlara benzetmekte olup, bu kişilerin başka alternatifleri olmadığı için o ortamda bulunmaya devam ettiklerini düşünür. (Etzioni,1961) Örgüt içerisinde de benzer bir durumdan bahsedilebilir. Bu bağlamda çalışanlar farklı örgütlerde daha fazla kazanım elde edemeyeceklerini düşünmeleri nedeniyle örgüte karşı bağlılık duygusu geliştireceklerdir.

Ahlaki bağlılık ve çıkarcı bağlılıktan farklı özelliklere sahip olan yabancılaştırıcı bağlılıkta, çalışanlar örgüte yönelik negatif yönde davranışlar sergilemektedirler. (Doğan ve Kılıç,2007) Çalışanlarda söz konusu bağlılığın oluşmaması için çalışan, örgüt içerisinde kendini bunalmış hissetmemeli aksine çalışana özgür olacağı bir alan verilmelidir. Çalışan görev yaptığı örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışlara sahip olup, olumlu duygular beslemelidir. Fakat yabancılaştırıcı bağlılık türünde çalışan samimi olarak örgüte karşı bağlılık duygusu hissetmemesine karşın, örgütün üyesi olarak devam etmeye mecbur bırakılmaktadır. (Gül,2002)

3.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın getirdiği birtakım sonuçlar bulunmakta olup, söz konusu sonuçlar düşük düzeyli örgütsel bağlılık, ılımlı seviyede örgütsel bağlılık ve yüksek seviyede örgütsel bağlılık olmak üzere literatürde üç ana başlık altında incelenmektedir.

3.4.1 Düşük Örgütsel Bağlılık

Örgüt içerisinde örgütsel bağlılığın düşük seviyede olmasının en büyük belirtisi çalışanın farklı iş fırsatlarıyla ilgileniyor olmasıdır. Çalışanın şahsi özelliklerine güveniyor olması ve bu özellikleri kendisine daha iyi bir çalışma ortamı sunulması halinde daha proaktif yönde kullanabileceğini düşünüyor oluşu, çalışanın örgüte karşı bağlılık seviyesinin düşük olmasına sebep olacaktır. Örgütün içerisinde düşük seviyede örgütsel bağlılığın görülmesine ilişkin, çalışan devrinin hızlanması, işe zamanında gelmeme, iş performans çıktısının kalitesizleşmesi gibi durumlar görülecektir. Bu noktada çalışan iş ortamına ilişkin olarak sürekli bir arayış içerisindedir. (Karadağ vd.,2011)

Çalışanın yeni iş ortamları arayışı içerisinde olması, çalışan devrinin ortaya çıkmasına ve çalışanda performans düşüklüğü görülmesine neden olur. Bu durum, çalışanın çevresindeki diğer örgüt üyelerinin motivasyonuna da olumsuz yönde yansıyacaktır. Ayrıca örgüt içerisinde işten ayrılmaların oluşu, örgütün süre gelen faaliyetlerinin akışını bozacak, diğer çalışanlar üzerindeki iş yükünü arttırıp buna bağlı olarak da çalışan memnuniyetsizliklerinde de artış olacaktır. (Yıldırım vd.,2011)

Örgüte karşı bağlılığı düşük seviyede olan çalışanların iş çıktılarından da verim alınamamaktadır. Performansı olumsuz yönde etkilenen çalışanın kendini başarısız hissetmesi, onu hem kişisel anlamda hem de grup içindeki faaliyetlerde negatif olarak etkilenmesine neden olacaktır. Böyle bir durumda çalışan şikayet ve söylentilerde bulunacak olup, söz konusu durum kendisi ve örgüt içerisindeki diğer üyeler için negatif sonuçlara sebebiyet verecektir. Başarısız ve mutsuz hisseden çalışan, örgüte karşı güvenini de kaybedecek, çalışanın örgütün misyonunu benimsemesi ve kendini adamasına engel oluşturacaktır. (Izgar,2008)

Örgüte yönelik bağlılığın düşük olmasının başka bir sonucu, çalışanın örgüte karşı duygusal anlamda bir şey hissetmemesidir. Bir bireyin çalıştığı ortamda verimli iş performans çıktısı elde edebilmesi için, o ortamın değer ve misyonlarını benimsemiş olması ve örgüte karşı samimi olarak sevgi hissetmesi gerekmektedir. Örgüte karşı bağlılık seviyesi düşük olan çalışanın o örgüte ilişkin duygularının olumlu yönde olma ihtimali çok zayıftır. Bu durum da örgüte karşı

karşı olumlu duygular besleyip işini seven çalışan ile işini sevmeyen çalışanlar arasında da bir uyumsuzluğu doğuracaktır. Örgüte karşı düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar bireysel işlere ilişkin görevlerde geri seviyelerde olup, gruba yönelik bağlılığın oluşması için de mümkün olan en düşük seviyede gayret sarf ederler. Bu sebeple söz konusu çalışanlar 'duygusuz çalışanlar' ismiyle anılmaktadırlar. (Bayram,2005) Örgütsel bağlılığın düşük seviyede olmasının olumsuz sonuçlarına karşın bazı olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Düşük örgütsel bağlılığın örgüt açısından olumlu olarak görülebilecek en önemli yönü, örgüt içerisindeki sirkülasyonu sağlıyor oluşudur. Örgüte yönelik olumsuz duyguları bulunan bir çalışanın başka bir personelle değiştiriliyor oluşu, örgüt tarafında olumlu bir sonuç doğuracaktır. Bu durum çalışan perspektifinden değerlendirilirse, çalışan mutsuz olduğu ortamdan uzaklaşacak, yeniliklere açılacak ve kendi gelişimi açısından olumlu sonuçlarla karşılaşma olasılığı artacaktır. (Doğan ve Kılıç,2007)

Diğer yandan tecrübeli personelin örgütten ayrılması da birtakım sorunları beraberinde getirecektir. Örgütten ayrılan çalışan örgüt sistemine hakimdir. Örgüt içerisinde pozisyonun gerekliliklerine hakim bir çalışan örgütten ayrılıp pozisyonun başka bir çalışan ile doldurulması sonucu yeni gelen çalışanın örgüt işleyişinin detaylarına hakim olması uzun bir süreci kapsayacaktır. Söz konusu durum, örgüt tarafından değerlendirildiğinde kayıp bir zamanı ifade edebilir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar, çalışanın işten ayrılma yönündeki isteği ve işe karşı doyumsuzluğunun düşük örgütsel bağlılığı getirdiği, çalışanın işten ayrılma isteğinin az oluşu ise örgütsel bağlılığın yüksek oluşunun bir sonucu olarak saptanmıştır. (Çarıkçı,2009; Knippenberg ve Sleebos,2006)

Sağlık sektöründe gerçekleştirilen bir çalışmada, insan kaynakları politikalarının sonucu olarak çalışanların iş tatmininin düşük olması, örgüte yönelik bağlılığı, güveni ve buna bağlı olarak da hastalara yönelik verilen hizmetlere ilişkin performanslarını da negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Bununla birlikte hastane çalışanlarında iş tatmininin, örgüte yönelik bağlılık ve güvenin düşük oluşunun nedeni olarak, çalışanların verilen kararlara dahil edilmemeleri, yeteri kadar önemsenmediklerini hissetmeleri, kendilerini takımın parçası olarak görmedikleri ve yeterince motive edilmedikleri gibi örgütün performansını da negatif yönde etkileyebilecek sonuçlara varılmıştır. (Top,2012)

3.4.2 Ilımlı Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın bu boyutunda, çalışanın deneyimi kuvvetli, buna karşın örgüte olan bağlılığı zayıftır. Söz konusu bağlılık türünde çalışan tecrübeli ve başarılı olmakla beraber, üyesi olduğu örgütün işleyişini içselleştirememektedir. Bu bağlamda örgüt sistemi çalışanı bir kalıba sokmak isterken, çalışan buna tepki verip, örgütün kendisini bir kalıba sokma isteğini benimsememektedir.

Ilımlı örgütsel bağlılıkta bireyler işine hakim olup, görevlerini başarı ile yerine getirmektedir. Fakat bunu örgütü benimsedikleri için yapmamaktadırlar. Bu bağlılık türünde birey ve örgüt arasında bir yakınlaşma söz konusu değildir. Söz konusu bağlılık türü örgüt açısından değerlendirilirse, bireylerin iş doyumunun ve deneyimlerinin örgütsel bağlamda çalışanların iş tatmini ve tecrübelerinin artış göstermesi yapıcı bir durum olarak değerlendirilirken, çalışanların örgütten beklentilerinin artması örgütün etkinliğini azaltmaktadır. (Çetin,2007)

Ilımlı örgütsel bağlılık çalışanlar açısından değerlendirildiğinde ise sonuç olarak nitelendirilebilir. Bu noktada örgütün beklentisi çalışanların örgütün değerlerini tamamen benimsemesidir. Bu beklenti bireyin ilk işe başlama süreci itibari ile başlamaktadır. Örgüt bunun için insan kaynakları oryantasyon ve sosyalizasyon süreci başlatır. Bu süreçlerin amacı, bireyin kendi değer ve amaçlarıyla örgütün amaç ve değerlerini buluşturmaktır.

Bu bağlamda unutulmaması gereken bir husus, bireylerin yaşamlarının salt görev yaptıkları örgütlerle limitli olmadığıdır. Bireylerin aile hayatı, sosyal çevreleri ve buna bağlı olarak geçmişte yaşadıkları deneyimler onların yaşama dair değerlerini ve görüşler sistemini oluşturur. Bu noktada çalışanın direkt olarak örgüte ilişkin değerleri içselleştirip benimseme süreci karmaşık ve zor olabilir. Bireyin şahsi olarak genellikle rol gerekliliklerinin tümüne tüm gücüyle cevap verebilmesi imkan dahilinde değildir. Çünkü bireyin hayatının yalnızca bir bölümünün örgütsel rolü tarafından yeri vardır. (Hüseynikoğlu,2010)

Ilımlı bağlılıkta çalışan ikilem içerisinde olup, bir tarafta çalıştığı örgütü tatmin etmeye çalışırken diğer tarafta kendi benliğini tatmin etme çabası içerisindedir. Bu bağlamda çalışanın

yaşadığı ikilem iki farklı tarafını ortaya çıkarmaktadır. Burada ilk düşünülmesi gereken bireyin her şeyden önce bir insan olduğu ve bununla birlikte kendine has bakış açıları, değer yargıları ve hayatı yaşayış tarzlarının bulunmakta olduğudur. İkinci faktör olarak dikkate alınması gereken ise, bireyin bir çalışan olduğu ve herhangi bir örgütün üyesi olup, görev tanımını yerine getirip, beklentileri karşılamak zorunda olduğudur. Bu bağlamda devreye giren ılımlı örgütsel bağlılık ile çalışanın sahip olduğu değerler ile örgütün değerleri arasında bağ kurmakta ve birey hem kendi benliğini yaşamakta hem de örgütün kendisinden beklentilerini yerine getirmeye çalışmaktadır. (Bayram,2005)

3.4.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık

İşten ayrılma yüzdesinin düşmesi ve işe yönelik devamsızlığın azalması yüksek örgütsel bağlılığın önemli sonuçlarıdır. Yüksek örgütsel bağlılığın sonucu, işten ayrılma yüzdesi ve devamsızlık oranının azalmasıyla açıklanırken, buna karşın yüksek örgütsel bağlılığın performans ile anlamlı bir ilişkisi saptanamamıştır. (Tella vd., 2007)

Örgüte karşı bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların işe ilişkin doyumları da yüksektir. Söz konusu çalışanların örgüt içerisindeki sosyal ilişkileri, örgütteki geleceklerine ilişkin bakış açıları ve birçok konuda özgüvenleri oldukça yüksek olup, işten ayrılma durumları da zordur. (Gül, Oktay ve Gökçe,2008) Ancak bu durum, yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların da işten ayrılabilme olasılıklarının olduğu unutulmaması gereken bir husustur.

Yapılan çalışmalara göre yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların işten ayrılma nedenlerini aşağıdaki gibi sıralanmıştır: (Whitener,2001; Doğan ve Kılıç,2007)

Mutsuz olma hali

Hayal kırıklığı

Örgütün amacı ve kültüründeki değişimler

İş doyumsuzluğu

Ödüllendirmenin az olması

Örgüte karşı bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütün üyesi olmaktan vazgeçmeleri örgüt tarafından engellenmelidir. Örgüt tarafından değerlendirildiğinde, örgüt içerisinde güvenin yüksek seviyede oluşu çalışan tarafında iş doyumu ve verimliliği arttırmaktadır. Örgütsel güven faktörü çalışanın motivasyonunda artışa neden olur, açık iletişimi destekler, ekip çalışmasını etkinleştirir, personelin örgüt üyesi olarak kalmaktan vazgeçmesini büyük oranda düşürebilir. Bununla birlikte bağlılığı yüksek olan çalışanlar kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görürler. (Top,2012;Loi,Hang-Yue ve Floley,2006) Söz konusu çalışanlar örgüte karşı oldukça güçlü tutum ve davranışlarla bağlılık geliştirmektedirler. Bağlılığı yüksek olan bir çalışana, tatmin edici bir ücret dışında terfi ve yetki alanının genişletilmesi gibi motive edici ödüllerin verilmesi sağlanabilir. (Izgar,2008)

Başka bir bakış açısı ile değerlendirildiğinde ise, bağlılığı yüksek olan bir çalışan, kendini geliştirme yönünde negatif etkilenebilir bu da çalışanın ideallerini gerçekleştirme inancını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu noktada çalışan yeniliklere ve gelişen yapılara karşı hızlı uyum ve esneklik gösterme tarafında başarısız olabilir. Bağlılığın yüksek olması çalışanın yaratıcılığını da olumsuz olarak etkileyebilir, bireyin iş dışındaki hayatında stresi getirebilir ve insan kaynakları politikalarının etkisiz olarak kullanılması gibi sonuçlara neden olabilmektedir. (Bayram,2005) Bu durum örgüt tarafından ele alındığında ise; genel olarak istikrarlı ve güvenli bir çalışan kapasitesi olan örgütün aynı zamanda örgütsel esnekliğinde azalmalar söz konusu olabilir. (Çetin,2007:69)

3.5 İŞLETMELERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ARTTIRMADAKİ ROLÜ

Bağlılığı arttırmak yönünde örgütler ilk olarak çalışanların yaşadıkları problemleri ortadan kaldırma tarafında adımlar atmalıdır. Bu noktada çalışanların var olan problemleri üst yönetime kolaylıkla aktarabilmesinin önemi büyüktür. Bunu sağlayabilmek adına örgüt içerisinde öneri ve problem iletim merkezleri aktif hale getirilebilir. Kurulan mekanizmaların görev tanımı, uzlaştırıcı ve ara bulucu rol oynamak, enformasyon sağlamak, sorunlara çözüm geliştirmek, iletişimin sağlanmasına destek olmak, kriz yönetimi tarafında rol oynamak olarak belirtilebilir. (Çakıcı,2010:95-97)

Örgütler, bağlılığın oluşması tarafında beş ana faktörü dikkate almalıdır: (Malley,2000:35-36)

Duygusal ödüllendirme

Ekonomik açıdan karşılıklı bağımlı olmak

Aidiyet ve uyum

Kimlik ve konum

Güven

Örgütlerin bağlılığı oluşturup sürdürülebilir hale getirmesini sağlamak için, bireylerin temel gereksinimlerinin karşılanmasının önemli olduğunu savunan Malley, bununla birlikte örgütsel güvenin oluşması, örgüt içerisinde kabul görme, bireyin yükselebilmesi, tatmin edici bir ücrete sahip olması gibi hususların örgütler tarafından dikkate alınması gerektiğini savunur. (Malley,2000:37)

Örgütlerin bağlılık oluşturmaları tarafında atmaları gereken en önemli adım, çalışanın işe alım sürecindedir. Örgütler bir personel istihdam etme kararı verme aşamasında örgütün özellikleri ve personelin şahsi özelliklerinin uyumunu göz ardı etmemelidir. Bu noktada bir uyum yakalanırsa örgütsel bağlılığın sağlanması kolaylaşacak, aksine farklılıkların fazla olması bağlılığın oluşmasında olumsuz rol oynayacaktır. (Doğan,2013:81)

Bağlılığın ortaya çıkmasını sağlamak için örgütler birçok faktörü ele almalıdır. Bu faktörlerden en önemlileri tatmin ve adalet konularıdır. Örgüt içerisindeki çalışanların herkese eşit ve adaletli yaklaşıldığının bilgisine sahip olmaları ve tecrübe etmeleri bağlılığı yükseltecektir. Örgüt içerisinde yeni görev almaya başlayan birey, her çalışana adil yaklaşıldığını özellikle hissedebilmelidir. İş güvenliği diğer bir önemli konu olup, çalışanın işten ayrılmaya maruz bırakılması tarafında tehdit edilmesi, hem kendisini hem de örgüt içerisindeki diğer çalışanların örgüte karşı bağlılıklarını olumsuz olarak etkileyecektir. Bununla birlikte, örgütte sağlıklı ve kesintiye uğramayan bir iletişim sürecinin olması gerekmektedir. Böylece, problemlerin çözümü ve insanların arasında sağlıklı bir ilişki oluşup birbirlerini anlamaları kolaylaşacak ve

bu durumda bağlılığın artması doğal bir sonuç olarak ortaya çıkacaktır. (McShane ve Von Glinov,2003)

Bireylerin bağlılık seviyelerini arttırmak için örgüt içerisinde karar alma süreçlerine dahil edilmelerinin sağlanması gerekmekte olup, çalışanların kendilerini örgüt için önemli olduklarını hissetmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte karar alma mekanizmalarına dahil olan bireylerin örgüte karşı sahiplenme duygusu hissettikleri ve bu durumun da örgüte karşı bağlılık oluşmasını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bağlılığın oluşmasında güven ortamının oluşturulması önemli unsurlardan biridir. Örgüte ve örgütün diğer üyelerine güven duyan çalışanların bağlılık seviyeleri de artacaktır. Çalışma hayatının önemli ilkelerinden biri olan güven unsuru sayesinde çalışan örgüt ile özdeşleşecektir. (Uygur,2009:17)

Örgüt içerisindeki ortamda, çalışanların sergiledikleri tutum ve davranışlar bağlılığın oluşması tarafında önem taşımaktadır. Grup çalışmalarında özellikle önem kazanan çalışanların birbirlerine karşı olumlu davranışlar sergilemeleri, bağlılığı etkileyen bir unsur olarak görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık kavramı ile iş etiği kavramı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya atılabilir.

4. KUŞAKLAR

4.1 KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI

"Türk Dil Kurumu'na göre kuşak tanımı, yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu olarak yapılmıştır." (TDK,2021) Türkiye'de yaşayan beş farklı kuşak bulunmaktadır. Yaş gruplarına göre kuşak dağılımı şu şekildedir:

Tablo 4.1: Doğum yıllarına göre kuşaklar; (Kaynak: www.tuik.gov.tr)

Sessiz Kuşak	1923 – 1945	Şu anda 76 – 98 yaşında
Bebek Patlaması	1946 – 1964	Şu anda 57 – 75 yaşında
X Kuşağı	1965 – 1979	Şu anda 42 – 56 yaşında
Y Kuşağı	1980 – 1999	Şu anda 20 – 41 yaşında
Z Kuşağı	2000 – 2021	Şu anda 0 – 21 yaşında

Kuşaklar, yaklaşık olarak benzer yıllar arasında dünyaya gelenlerin genel ve ortak özelliklerini, değer ve beklentilerini ifade eder. Kuşak geçişleri için yıllar baz alınmış olsa da birey özelinde, doğum yılına ilişkin olmayan farklı bir kuşağın özellikleri baskın olarak gözlemlenebilir. Bireyin sahip olduğu değerlerle ait olduğu kuşak farklı olabilir ve doğduğu tarih kişinin ait olduğu kuşak hakkında kesin bilgi vermeyebilir. Bu noktada bireyin değer ve beklentileri gözlemlenerek kesin bir sonuca varılabilir. (Acılıoğlu,2015:22)

Yetiştikleri dönemin gereği farklı avantaj ve zorlukları yaşayıp, farklı değer ve görüşlere sahip olan kuşaklar arasında kaçınılmaz olarak bir çatışma yaşanmaktadır. Bu durum iş yaşamında da kendini oldukça fazla göstermektedir. Yapılan araştırmalara göre, farklı kuşak üyesi çalışanların %60'ı bir gerilim yaşamaktadır. Diğer yandan yaşça daha büyük çalışan bireylerin %70'i, genç çalışanların sahip oldukları yetkinlik ve yetenekleri hafife aldığı ortaya konulmuştur. Birbirilerini anlamakta zorluk yaşayan farklı kuşak üyeleri birlikte aynı çörgüt ve hedefler için çalışmak zorundalar. Bu noktada aralarında yaşadıkları iletişim sorunları ve huzursuzluklar örgütlerin verimlilik ve üretkenliklerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sebeple kuşakları anlayıp onları yönetebilmek örgütler açısında büyük öneme sahiptir.

Tablo 4.2: Yaş Gruplarına Göre Nüfus Dağılımı, (Kaynak: www.tuik.gov.tr)

Yaş grubu	Nüfus	Nüfus Yüzdesi
0-4 Yaş	6.121.707	7,32%
5-9 Yaş	6.526.593	7,81%
35-39 Yaş	6.473.583	7,74%
10-14 Yaş	6.419.937	7,68%
25-29 Yaş	6.370.954	7,62%
30-34 Yaş	6.318.894	7,56%
40-44 Yaş	6.235.110	7,46%
15-19 Yaş	6.230.114	7,45%
20-24 Yaş	6.663.636	7,97%
45-49 Yaş	5.563.666	6,65%
50-54 Yaş	4.584.632	5,48%
55-59 Yaş	4.577.587	5,47%
60-64 Yaş	3.574.394	4,27%
65-69 Yaş	2.938.715	3,51%
70-74 Yaş	2.131.705	2,55%
75-79 Yaş	1.355.346	1,62%
80-84 Yaş	861.199	1,03%
85-89 Yaş	466.748	0,56%
90+ Yaş	199.842	0,24%

Yukarıda bulunan tablodaki göstergeler TUİK'in 2020 yılı adrese dayalı nüfus kayıt sistemi verileridir. Söz konusu veriler, Türkiye'nin toplam nüfusu 83.614.362 olduğunu göstermektedir. Belirtilen göstergelere göre, Türkiye nüfusunun 2.883.135'ini 1925-1945 tarihleri arasında doğan Sessiz Kuşak üyeleri oluşturmakta olup, toplam nüfusun içindeki oranı %3.44 'tür. 1946 ve 1964 yılları arasında dünyaya gelmiş olan Baby Boomers kuşağı olarak anılan bebek patlaması kuşağı üyelerinin sayısı 13.222.401 olup, toplam nüfusun içerisindeki payı %15,8'dir. Dünyanın değişen koşullarına uyum sağlamakta zorlanan X kuşağı üyelerinin sayısı ise 16.384.408'dir. Toplam nüfustaki payları %19,59'dur.

X kuşağı tarafından eleştirilen ve literatürdeki isimlerinin haricinde kendilerine farklı sıfatlar yüklenen ve X ve Z kuşağı arasında kalan Y kuşağı üyelerinin sayısı 19.163.431'dir ve Türkiye nüfusunun içerisindeki payı %23'tür. Ülke nüfusundan en fazla pay alan 2. kuşaktır.

2000 yılı ve sonrasında doğan ve toplam nüfus içerisinde en fazla payı bulunan Z kuşağı üyelerinin sayısı 25.298.351 olup, toplam nüfus içerisindeki payları %30'dur. Yaş aralığı 2000 yılı ve sonrasını kapsayan söz konusu kuşağın sayısının her geçen gün artış göstermesi ve bu durumun önümüzdeki beş yıl içerisinde iş hayatına da yansıması beklenmektedir.

4.1.1 Sessiz Kuşak (1923-1945)

Literatürde sessiz veya gelenekselci olarak anılan söz konusu kuşak, 1923 ile 1945 tarihleri arasında doğmuş bireyleri kapsar. İkinci Dünya Savaşı ve 1929 Dünya Ekonomik Buhranı'nın başladığı dönemde dünyaya gelen söz konusu kuşak üyelerinin günümüzde sayıları oldukça azalmakta olup, bugünün büyükanne ve büyük babaları bu kuşağı oluşturmaktadır.

Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk yıllarını görmüş ve kültürel devrimleri yaşamış olan söz konusu kuşak, Osmanlı Devleti'nin yıkılması sonrasında savaşlara katılmış, kıtlığa ve yoksulluğa maruz kalarak çok zor koşullar altında yaşamıştır. Türkiye'de sessiz kuşak genellikle kırsal yerleşim yerlerinde ve geniş aile yapılarında doğup büyüdükleri için aile değerlerine çok önem vermektedirler.

Aynı zamanda, tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş sürecinde baba otoritesinin baskın olduğu aile yapılarında yetişen sesssiz kuşak üyeleri, kendi çocuklarıyla da dikey ve monolojik bir sistemde iletişim kurmuşlar, mahalle kültürü içinde büyüdükleri için de muhafazakar, tutucu ve gelenekselci olmuşlardır. (Duman, Z.,2019:108-109) Savaş döneminin olumsuz olarak yansıması Türkiye'nin 1929 yılında nüfus, kişi başına düşen gelirin ve eğitim seviyelerinin de yetersiz olduğunu göstermektedir. Türkiye'nin söz konusu yıllardaki nüfus, eğitim ve gelir durumuna ilişkin rakamlara Tablo 6'da yer verilmiştir:

Tablo 4.3: Türkiye'de 1929 yılındaki gösterge rakamlar,(www.tuik.gov.tr)

Türkiye'de 1929 Yılındaki Göstergeler	
Nüfus	13 648 270
İlçe ve Beldelerde İkamet Oranı	86%
Kişi Başına Düşen Gelir	74$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	12 971
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	26 275 kişi / % 4
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	2650 kişi / % 11
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	390 kişi / % 9
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	18
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	575 kişi

Tablo 4.4: Türkiye'de 1945 yılındaki gösterge rakamlar; (Kaynak: www.tuik.gov.tr)

1945 Yılındaki Göstergeler	
Nüfus	18 790 174
İlçe ve Beldelerde İkamet Oranı	89%
Kişi Başına Düşen Gelir	224$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	9 629
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	90 657 kişi / % 7
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	11 803 kişi / % 17
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	5 652 kişi / % 20
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	28
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	2221 kişi

İş yaşamında uyumlu, duygusal, sessiz ve az ile yetinen söz konusu kuşak üyeleri, savaş ve yokluk görmüş olmaları nedeniyle başarılı, güçlü ve daha iyi bir konum elde etmek adına çok az harcayıp, çok çalışıp, çok birikim yapmaya önem vermişlerdir. İş değiştirme kavramını benimsemeyen söz konusu kuşak çalışanları, verilen görevleri harfiyen uygulayan ve yaptıkları işe kendilerini adayan bir yapıya sahiplerdir. (Acılıoğlu,2017:24)

Bununla birlikte sadakat duygusu yüksek olan, otoriteye bağlılık gösteren ve idealist bir dünya görüşüne sahip olan sessiz kuşak üyeleri geleneksel ve kültürel değerlerin baskın olduğu bir dönemde dünyaya geldikleri için toplumsal değerlere oldukça değer veren bir bakış açısına sahiplerdir. (Duman, Z.,2019:108-109)

4.1.2 Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)

İkinci Dünya Savaşı'nın getirdiği sonuçlardan biri olan nüfusun hızlı artışından dolayı Bebek Patlaması kuşağı olarak isimlendirilen söz konusu kuşaktaki bireyler 2021 yılı itibari ile 57 ile 75 yaşları arasındadır. Soğuk savaş dönemi çocukları olarak da adlandırılan bu kuşak dünyada insan hakları hareketlerini, Türkiye'de çok partili hayata geçişi ve Cumhuriyet'in ilk darbesini yaşamıştır. Bu yüzden bu kuşaktaki bireyler, söz konusu toplumsal hareketlerden psikolojik olarak da etkilenmiştir. (Kuran,2012)

Bebek Patlaması kuşağı, Doğu ve Batı dünyası içerisinde 68'lileri yaratmış bir nesil olarak öne çıkmaktadır. (Senbir, 2004: 24) Bu dönemde ülkenin ekonomik göstergeleri çok parlak durumda olmasa da umut vaat etmektedir.

Türkiye'nin 1946-1964 yıllarındaki nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergeleri Tablo 8'de belirtilmektedir.

Tablo 4.5: Türkiye'de 1946 ve 1964 yıllarındaki gösterge rakamlar; (Kaynak: www.tuik.gov.tr)

	1946 yılı göstergeleri	**1964 yılı göstergeleri**
Nüfus	19 000 000 civarı	31 000 000 civarı
Kişi Başına Düşen Gelir	191$	258$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	8 746	3 024
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	104 854 kişi / % 8	391 989 kişi / % 11
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	12 389 kişi / % 19	66 661 kişi / % 19
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	6 236 kişi / % 24	19 578 kişi / % 19
Fakülte, Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	31	83

Bebek patlaması kuşağı üyeleri sadakat duyguları fazla, kanaatkar ve çalıştıkları kurumlara bağlı olan yapıda bireylerdir. Ayrıca kuralcı olarak da tanımlanmaktadırlar. Uzun saat mesai yapmanın önemli olduğuna inanan bu jenerasyon, uzun yıllar aynı kurumda istihdam anlayışıyla görevlerini devam ettirirler. Bu nedenle işkolik ve takdir edilmekten de hoşlanmadıkları yönünde eleştirilere maruz kalırlar. Kendi kendilerini motive edebilen yapıya sahip olan bu jenerasyonun kendisine ihtiyacı olunduğunu bilmeleri motivasyonlarını arttıran unsurlardandır. (Humanica.com, Erişim Tarihi: 25.08.2021)

Bu kuşaktaki bireyler eşitlikçi ve demokratik yaklaşımla yönetilmeyi tercih ederler. Ayrıca liderlerinin sıcak ve samimi bir yaklaşımda olmasını isterler. (Lockwood,2009) Söz konusu kuşak üyelerinin çoğunun liberal görüşe sahip olduğu bilinmekte olup, daha çok grup dinamiklerini tercih ederler. (Taylor,2008)

4.1.3. X Kuşağı (1965-1979)

Bu kuşağın üyeleri geçiş dönemi çocukları olarak adlandırılmakta olup, 2021 yılı itibariyle 42 ile 56 yaşları arasında olan bireylerden oluşmaktadır.Dünyada önemli değişim ve dönüşümlerin yaşandığı dönemde dünyaya gelmiş olmaları, onları toplumdaki kültürel açıdan odak noktası olmaktan çıkarmıştır. Söz konusu dönemde yaşanan ekonomik istikrarsızlığın, bu dönemde doğan çocukların anne ve babalarının çalışmak zorunda olmaları, bu kuşağın evde yalnız kalmak durumlarını doğurmuştur. Kendi işlerini küçük yaştan itibaren kendilerinin yapmak zorunda olmaları da bu bireylerin özgüvenlerinin yükselmesine sebep olmuştur.

Türkiye açısından ise bir geçiş dönemi özelliği gösteren X kuşağı, ara kuşak olarak nitelendirilmiştir. Bunun nedeni ise, dünyada politik, ekonomik ve teknolojik alanda meydana gelen hızlı değişimlerin söz konusu kuşağın yaşam tarzını, değer algılarını ve aile yapılarını da etkilemiş olmasıdır. Türkiye'nin dışa kapalı olan ekonomik rejimini değiştirmeye, gelişen küresel kapitalizme kapılarını açmaya hazırlandığı bu dönemde kentleşme, mesleki uzmanlaşma ve eğitim kurumlarının sayısında yaşanan artışla birlikte kadınların iş gücüne katılmaya başlaması X kuşağının da içinde olduğu ailelerin sosyal ve demografik yapılarında bir değişime neden olmuştur.

1965 ve 1979'lu yıllar arasında geçen 14 yıllık zaman diliminde nüfus, sağlık ve eğitim alanında görülen değişimlerin Türkiye'yi radikal anlamda ne derece dönüşüm ve değişime uğrattığını ve hayat standartlarının büyük ölçüde iyileştiğini göstermektedir. Yaşam şartlarındaki söz konusu iyileşme bireylerin davranışlarına da yansımış olup, bireylerin maddi konuların dışında sosyal hayatlarını da önemsemelerini beraberinde getirmiştir. (Duman, Z.,2019:202)Türkiye'nin 1965 ve 1979 yıllarına ilişkin nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergeleri Tablo 9'de belirtilmektedir.

Tablo 4.6: Türkiye'de 1965 ve 1979 yıllarındaki gösterge rakamlar, (Kaynak: www.tuik.gov.tr)

	1965 yılı göstergeleri	**1979 yılı göstergeleri**
Nüfus	31 391 421	44 000 000 civarı
Kişi Başına Düşen Gelir	271$	1877$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	2859 kişi	1655 kişi
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	447 933 kişi / % 12	912 154 kişi / % 16
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	73 986 kişi / % 21	289 293 kişi / % 26
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	23 227 kişi / % 24	126 175 kişi / % 26
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	83	361
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	7988 kişi	65006 kişi

İş hayatı noktasından bakıldığı zaman, genellikle çalıştıkları kurumlara bağlı olan bu kuşak daha iyi fırsatlar bulduğunda bundan faydalanma eğilimindedirler. Kendi sorunlarını kendileri çözmeye alışkın olduklarından sorunların çözümünde etkili olurlar ve özgüvenleri yüksektir. Hiyerarşik düzene bağlı olan ve değişikliklerden hoşlanmayan bebek patlaması kuşağı aksine, X kuşağı bağımsız olmayı severler. Sonuç odaklı olan bu kuşağın bireyleri benzeşmeyi sevmeyip, aksine farklılaşmayı istemektedirler.

Söz konusu kuşakta rekabet duygusu ve benmerkezcilik yüksektir. Parasal konulara da çok önem veren X kuşağı, çalışmayı sadece yaşamak için sürdürürler. Ayrıca bu neslin anneleri iş hayatına katılan ilk nesil oldukları için cinsiyet eşitliği kavramını ilk duyan nesil olmuşlardır. Bu kuşağın erkekleri, aile hayatı ve çocuk bakımı hususunda, kendi ebeveynlerinden farklı olarak biraz daha fazla rol üstlenmek durumunda kalmışlardır.

4.1.4. Y Kuşağı (1980-1999)

Bu kuşaktaki bireyler yetiştikleri dönemin olumlu şartlar taşıdığı ve teknolojik imkanların da oldukça geliştiği bir dünyada yetişmişlerdir. Söz konusu kuşak, 2021 yılı itibariyle 22 ve 41 yaş aralığında olan ve günümüz iş dünyasında en çok istihdam edilen bireylerdir.

Bu kuşağın çocukları dünyanın küreselleşmeye başladığı, bilgisayar ve telefon şirketlerinin doğduğu, teknolojik gelişmelerin hız gösterdiği dönemde büyümüşlerdir. Tablo 10'da belirtilen veriler, Türkiye'de sağlık, eğitim ve gelir gibi unsurlarda büyük ölçüde iyileşmelerin yaşanmaya başladığını göstermektedir. Bu bağlamda bu kuşağın bireyleri diğer kuşaklara göre daha farklı beklenti ve tercihlere sahiplerdir. Y kuşağı üyeleri, aile ve öğretmenleri tarafından çok daha mikro ölçüde yetiştirilmişlerdir. Bu sebeple bu kuşağın çocukları için aşırı derece şımartıldıkları ve özgüvenlerinin çok yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 4.7: Türkiye'de 1980 ve 1994 yıllarındaki gösterge rakamlar**,** (Kaynak: www.tuik.gov.tr)

	1980 yılı göstergeleri	**1994 yılı göstergeleri**
Nüfus	44 736 957 kişi	57 000 000 civarı
Kişi Başına Düşen Gelir	1 539$	2 184$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	1 631 kişi	894 kişi
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	943 875 kişi / % 17	1 218 225 kişi / % 19
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	310 871 kişi / % 26	695 931 kişi / % 30
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	137 784 kişi / % 26	289 529 kişi / % 27
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	347	625
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	71 126 kişi	116 878 kişi

Y kuşağı, diğer kuşaklara göre eğitim düzeyi yüksek, çekirdek ailede büyümüş ancak otoriteye meydan okumayı, ailelerini sorgulamaktan çekinmeyen, patronunu eleştirmeyi seven ve dijital dünyanın cazibesiyle büyüyen ilk kuşak olma özelliği taşımaktadır. (Paker Tükel,2018:28-29) Bilgisayarın özellikle iş yaşamında etkin bir şekilde kullanılmaya başlandığı dönemde doğan bu nesil, Türkiye'de tek kanallı televizyondan özel televizyon ve radyo programlarının artış gösterdiği bir dönemde yetişmiştir.

1980'li yılların başında doğan söz konusu kuşağın iş, özel yaşam ve aile hayatlarında gösterdikleri tipik davranışlar şunlardır: Teknoloji hayranı, narsist ve bireyci olma, uzun vadeli plan yapmaktan kaçınma, sabırsız ve çabuk sıkılıyor olmak, beklenti ve ilgilerin değişkenlik göstermesi, akran ilişkilerinin önemsenmesi, kendilerini beğenmeleri, eleştiriye kapalı olmaları, haksızlığa tahammül etmemeleri, aşırı duygusal ve tepkisel davranmaları, eğlenceyi ve para kazanmayı sevmeleri, otoriteye başkaldırmaları, yüksek beklenti içinde olmaları, tüketim toplumunun sadık üyeleri olmaları ve kitlesel olana değil, kişisel olana değer vermeleridir.

Bunlarla birlikte Y kuşağının hayata atılması kendisinden önceki kuşaklara göre geç olmuştur. Eğitim süresinin, uzmanlaşmanın ve kariyer gelişiminin geçmişe kıyasla uzun bir süreci içermesi, kent yaşamının akışkanlığı içerisinde savrulmaların artması, iş yaşamının esnekleşmesi, güvenceli işlerin yerine günlük, haftalık işlerin artması ve daha da önemlisi evlenme yaşının gittikçe ilerlemesi en başta konu kuşağın yaşam tarzını önceki kuşaklara göre çok değiştirmiştir. (Tezcan, 2016:282) Günümüzde bu kuşak için, yeni deneyimler yaşama, maddi durum, hayallerinin peşinden gitmek, ne istediğini bilme, ailesiyle ve sevdikleriyle zaman geçirme önemli bir husustur. Bu noktada söz konusu kuşak için iş yaşamı ve özel yaşam dengesini kurabilmek oldukça elzemdir. Özgürlüklerine düşkün oldukları için bir yere ait olma hissiyatları çok azdır. Bu sebeple sık iş değiştirmektedirler. Kısa sürede terfi almak ve iyi para kazanmak onlar için çok önemlidir. Kendileri gibi düşünen ve kendilerine benzeyen insanlarla çalışmak isteyen bu kuşağın bireyleri, çalıştıkları kurumlarda olumlu veya olumsuz geri bildirimleri bire bir almak istemektedirler. Ayrıca bu kuşağın çalışanları sadece kendilerini değil, yeteneklerini de ortaya çıkarıp yöneten, motivasyon odaklı, iş birliği yapan, eğitici ve pozitif yöneticilerle çalışmak istemektedirler.

4.1.5 Z Kuşağı (2000-2022)

Teknoloji çocukları olarak da bilinen bu kuşak bireyleri Dijital Yerliler olarak da anılmaktadır. GSM tabanlı bir kuşak olan Z kuşağı, teknolojiyi iyi kavrayıp yönetebilen, dünyevi zevklere düşkün, işlerini hızlı bir şekilde gerçekleştirebilen özellikleriyle dikkat çekmektedir. Teknolojiye ileri seviyede hakim olan Z kuşağı akıllı telefonlarını, tabletlerini ve ipodlarını

yanlarından hiç ayırmamaktadırlar. Günlük hayatta hemen hemen her işlerini akıllı telefonlarıyla yürüten bu kuşak üyeleri sonuç odaklı olmalarıyla bilinmektedirler.

Tablo 4.8: Türkiye'de 2020 yılı yıllarındaki gösterge rakamlar, (Kaynak: www.tuik.gov.tr)

	2020 Yılı Verileri
Nüfus	84.034.000
Kişi Başına Düşen Gelir	8.597$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	517 kişi
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	17 002 824 kişi / % 20
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	14 077 879kişi / % 18
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	15 773 910kişi / % 21
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	11 006 443kişi /%15

Dünyada yaşanan değişim ve dönüşüm bu kuşağın üyelerinin çok başka bir dünyada yetişmelerine sebep olmuş, özellikle dijitalleşmede meydana gelen ilerlemeler Z kuşağının diğer kuşaklardan keskin şekilde ayrılmalarına neden olmuştur. İnsanlık tarihi boyunca Z kuşağının en çok eğitim alan kuşak olacağı tahmin edilmektedir. Bu kuşak bireyleri çok diploması olan, yaratıcı, icatlar üreten kişiler olacaklardır. Z kuşağı üyeleri için yaratıcılık çok önemlidir, dolayısıyla yaratıcılıklarını ortaya çıkarıp, destekleyebilecekleri kurumlarda çalışmak isteyeceklerdir. Yalnız yaşamayı seven bu kuşak üyeleri farklılaşmayı değil benzeşmeyi önemsemektedirler. Tüm canlıların haklarını önemseyen, iklim değişikliklerine karşı duyarlı olan, adaleti ve barışı önemseyen bireylerdir.

Tatminsiz olmalarıyla tanınan Z kuşağının, uzun süreli olarak bir kurumda çalışamayacakları beklenmektedir. Bu kuşağı anlayabilmek ve yönetebilmek için bu kuşak üyelerinin spiritüel ruhlarının da yönetilmesi gerektiği görüşü hakimdir. İş dünyasında bu kuşağın yönetilmesi için onlara özgürlük alanları tanınmalı ve sadece görev vermekten kaçınmak gereklidir. Ödüllerle motive olabilen bu kuşak üyeleri sadece mesajlaşmaktan öte yüz yüze iletişim kurmaya önem

vermektedirler. Okulda veya iş yerinde yardım etmeye oldukça meyilli bir nesil oldukları bilinmektedir. (Egitimpedia.com, Erişim Tarihi: 25.08.2021)

Z kuşağının, duygulara oldukça önem veren sessiz kuşak üyelerine en yakın kuşak olacağı düşünülmektedir. Bu noktada örgütlerin görev tanımları ve maaş gibi önemli unsurların bile ötesini düşünmeleri ve çalışan bireylerin duygularına yönelik aksiyonda bulunmaları önem kazanacaktır. Z kuşağı çalışanların, sessiz kuşağın üyeleri gibi arkadaş canlısı olmaları nedeniyle örgütlere sadık olması beklense de, söz konusu kuşağın örgüte karşı sadakatsiz tutumlar sergilemeleri ve hızlı iş değiştirmeleri beklenmektedir. (Montana ve Petit, 2008:140).

4.2 KUŞAKLAR ARASINDAKİ ÖRGÜTSEL FARKLILIKLAR

Literatürde yapılmış olan pek çok çalışmada, Sessiz kuşak, Baby Boomers kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağının iş dünyasında bir arada çalışmak durumunda olduğunu ve söz konusu dört kuşağın örgütsel açıdan sergiledikleri tutum ve davranışlar açısından bazı farklılıklar olduğu vurgulanmaktadır.

Kuşakların sahip oldukları özellikler açısından sergiledikleri muhtemel örgütsel farklılıklar aşağıda belirtilmiştir:(Krywulak ve Roberts, 2009: 8)

Uyumluluk*:* Tüm kuşaklar, dahil oldukları kuşağın uyumluluk özelliğine sahip olduklarını düşünmektedir. Fakat, X kuşağı ve Y kuşağı üyeleri, Baby Boomers kuşağını teknolojik beceri olarak düşük seviyede, farklılıklara ve yeniliklere kapalı ve uyumsuz olarak nitelendirmektedir.

Yönetilebilirlik: Tüm kuşak üyeleri Y kuşağı çalışanlarını yönetilebilme açısından diğer kuşaklara göre daha zor olduğunu düşünmektedir. Baby Boomers ve X kuşağı üyeleri, Y kuşağı çalışanların diğer kuşaklara göre daha az sonuç odaklı olduklarını, denetimden ve prosedürleri izlemekten hoşlanmadıklarına inanmaktadırlar.

Ekip Çalışması: Tüm kuşak üyeleri ekip çalışması açısından kendilerini daha başarılı bulmakla beraber, diğer kuşaklara mensup çalışanların iş etiği açısından farklılıklar taşıdığını düşünmektedirler. X ve Y kuşağı çalışanlar, üyesi olduğu kuşak ailesini çalışkan olarak

nitelendirseler de Baby Boomers kuşağı üyeleri, Y kuşağına mensup çalışanların ekstra çaba gösterme tarafında isteksiz ve yetersiz olarak değerlendirmektedir.

Bağlılık: Tüm kuşak üyeleri kendilerini örgüte karşı bağlılık noktasında güvenilir olarak görmelerine karşın, Baby Boomers kuşağı kendilerinden genç çalışanları örgüte bağlılık göstermede güvenilir bulmamaktadır. X ve Y kuşağına mensup çalışanlar da kendi kuşaklarını örgüte bağlılık göstermede zayıf bulmalarına rağmen, kariyerlerine ilişkin amaç ve hedefleri nedeniyle bu hususu gündeme getiremediklerini ifade etmektedirler.

Tablo 4.9: X, Y ve Z Kuşağının İş İle İlgili Özellikleri ve Düşünceleri**,** Çetin, C. & Karalar, S. (2016),X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma

İş Özelliği	**X Kuşağı**	**Y Kuşağı**	**Z Kuşağı**
İş Etiği	Dengeli	Hevesli	Daha gerçekçi
İş Hakkındaki Görüş	İş, bir meydan okumadır.	İş, farklılık yaratmak için yapılır.	İş, heves ve enerji ile yapılır.
Kişisel Özellikler	Pratik, esnek, bireyselci, girişimci, yaşam kalitesi ile ilgili	Siyasal bilince sahip,yüksek beklentili, takım kurucu, farklılıklara karşı anlayışlı, kendine güvenen, meydan okumalara açık	Teknoloji meraklısı,erken olgunlaşan, şımartılmış, güçlendirilmiş, riskkarşıtı, korunan
İş ile İlgili Özellikler	-İşyeri politikalarını sevmeme - İşgörene çok bağlı olmama - Birden çok görevi aynı anda yapabilme -Eşit oranda sorumluluğa sahip olunaniş ortamını sevme -Proje yapmayı sevme -İş unvanlarından çok iş sorumluluklarına önem verme -Performansı çıktıyagöre değerlendirme -Güç yapılarını sevmeme -Otoriteye karşı esnekolma -Serbest kıyafetin rahat olduğunu düşünme	-Nedenleri bilmekisteme -Herkesin önünde övülmek isteme -Eğlenceli bir işyerinden hoşlanma -Paranın güdüleyici olmadığını düşünme -Anlık sorumlulukisteme -Zaman sınırlı küçük hedefler isteme -İş-yaşam dengesininönemli olduğunu düşünme -Bir işletme ile uzun ömürlü bir ilişki iste-meme -Yeteneklerine güvenme	-Yaratıcı ve işbirlikçi olma -Oldukça zor çevresel, sosyal ve ekonomik sorunlarıçözmek zorunda kalma -Kendi kendini yönlendirebilme -Bilgiyi çok hızlı işleyebilme -Daha zeki olma

4.3 LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Yıldız (2017) tarafından, X ve Y kuşağı üyelerinden oluşan 284 sağlık çalışanı üzerinde yapılan çalışmada pozitif psikolojik sermayenin kuşaklar arasında farklılaşıp farklılaşmadığı irdelenmiş olup, X kuşağına mensup çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin Y kuşağına mensup çalışanlara göre anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yazar ve Özutku (2019)'nun Ankara ilinde 271 kamu çalışanı üzerinde yapmış oldukları araştırmada, çalışanların psikolojik sermaye kavramının tüm alt boyutlarının örgütsel bağlılıklarına olan etkisi ölçülmüş olup, psikolojik sermayeye ilişkin tüm boyutların, örgütsel bağlılığı etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Aslan (2017) tarafından Şırnak'ta görev yapmakta olan 608 öğretmen üzerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye kapasitelerinin düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki irdelenmiş ve düşük seviyede olumlu yönde anlamlı bir ilişkinin varlığı neticesine varılmıştır. Söz konusu araştırmada, öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarına ilişkin algılarının örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık alt boyutları tarafında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş olup, devam bağlılığı boyutuna ilişkin bir ilişkiye rastlanmamıştır. Söz konusu araştırmada, pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Çin'de 198 yönetici üzerinde yapılmış olan Lifeng'in (2007) çalışmasında, psikolojik sermayenin alt boyutları olan iyimserlik, dayanıklılık ve umut kapasiteleri ayrı ayrı ve üç boyut birlikte olarak örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelenmiş olup çalışmanın sonucuna söz konusu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Alanyazında perakende sektöründe çalışanları içeren yapılan ilk çalışma olan Güler (2016)'in çalışmasında, bir alışveriş merkezinin kıyafet bölümündeki mağazalarda faaliyet gösteren 175 çalışan üzerinde yapılan araştırmada pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Söz konusu araştırmanın sonucunda pozitif psikolojik sermaye kapasiteleri ve örgütsel bağlılık kavramına ilişkin duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutları arasında

anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Bununla birlikte psikolojik sermayenin dayanıklılık kapasitesi ile örgütsel bağlılığa ilişkin normatif bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmış olup, öz-yeterlik, umut ve iyimserlik kapasiteleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı denebilecek bir ilişki tespit edilememiştir.

Çınar'ın 2011 yılında beyaz yakalılar üzerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamış ancak pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmuş olup, pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığı etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Larson ve Luthans (2006)'ın ABD'de bir teknoloji firmasında çalışanlar üzerinde yapmış oldukları araştırmada pozitif psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve iş tatmini unsurları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Yan ve Lingli (2011)'nin Çin'de faaliyet gösteren WISCO şirketinde yapmış oldukları araştırmada, psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın etkisi araştırılmış olup, psikolojik sermaye kavramının iş performansını etkilemesi tarafında örgütsel bağlılığın kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

Kaya 2012 yılında, Konya'da bulunan devlet üniversite hastanelerinde çalışan 205 hemşire üzerinde yapmış olduğu çalışmadan elde edilen verilerde, psikolojik sermaye ile mesleki bağlılığın ilişkisi incelenmiş olup, pozitif psikolojik sermayenin umut kapasitesi ile normatif bağlılık arasında; dayanıklılık kapasitesi ile de devam bağlılığı arasında, iyimserlik kapasitesi ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Bosna'da görev yapmakta olan 215 Bosnalı öğretmen üzerinde Ocak ve arkadaşları (2016)'nın yaptıkları çalışma sonucunda psikolojik sermaye alt boyutlarından sadece iyimserlik kapasitesinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde pozitif etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tösten, Avcı ve Yıldırım (2018) ‘ın psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık ile ilişkisini eğitim kurumlarında ölçmek üzere gerçekleştirdikleri çalışmada, Siirt’te görev yapan 374 öğretmenden veriler elde edilmiştir. Öğretmenlerden elde edilmiş verilere göre, örgütsel bağlılık ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin anlamlı fakat düşük seviye olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

5. X VE Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİNİ ÖLÇMEYE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Hızla küreselleşen dünya, bilgi teknolojileri alanındaki değişim ve dönüşümler, belirsizliğin artıp, hızlı uyum ve esnekliğin önem kazandığı günümüz iş ortamı örgütlerin, rekabeti de içeren birtakım zorluklarla karşı karşıya gelmesine neden olmaktadır. Küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan kompleks sistem içerisinde değişen dünyaya ayak uydurabilmek, örgütler tarafında, alternatifi olmayan insan kaynağına yapılan yatırımın önem kazanmasına neden olmuştur.

İnsan kaynağına yapılan yatırım, çalışanların örgüte karşı bağlılıklarını artırdığı gibi, örgütsel performansa da doğrudan katkı sağlamaktadır. Bu nedenle örgütlerde entelektüel sermayenin gücü giderek artmakta olup, çalışanların bilgi birikimlerinin ve kabiliyetlerinin bütünü olan insan sermayesi ve onun örgütsel alana yansıması olan pozitif psikolojik sermaye kavramının önemi ortaya çıkmaktadır.

Pozitif Psikoloji ve Pozitif Örgütsel Davranış yaklaşımlarından ortaya çıkmış bir kavram olan psikolojik sermaye, bireyin güçlü yönlerine odaklanan ölçülebilir, geliştirilebilir, özgün ve performansa yönelik önemli etkileri olan bir unsurdur. Pozitif Psikolojik Sermaye, kendisini oluşturan, iyimserlik, öz-yeterlik, umut ve psikolojik dayanıklılık gibi kapasitelere sahip çalışanların örgütte daha fazla katma değer yaratacakları noktasına dikkat çeken bir kavram olarak incelenip, araştırmalara konu olmaktadır. Psikolojik Sermaye kavramının, örgütlerin performansını olumlu yönde etkileyip artırma tarafında dikkat çeken bir kavram olan örgütsel bağlılık ile de ilişkilendirilebilir olması, araştırmanın amacını oluşturan unsurlardan biri olması sonucunu doğurmuştur.

Bununla birlikte, örgütlerin yapılarının oldukça değişiklik gösterdiği günümüzde, çalışanların demografik yapılarında da farklılıklar görülmeye başlanmıştır. 2025 yılında iş hayatındaki bireylerin %70'inin Y kuşağından oluşacağı ve Z kuşağının da nüfusun üçte birini oluşturacak olması, kuşak anlaşmazlıkları ve çatışmasını da beraberinde getireceği gibi, söz konusu kuşak üyelerinde kuruma bağlılık sorununun ortaya çıkması beklenmektedir. Bu nedenle kuşakları anlamak, örgüt içerisindeki insan kaynağını anlayarak oluşabilecek çatışmaları önlemek ve çalışanların gelişimine katkı sağlayarak, örgüte karşı bağlılık duygusu geliştirmelerini sağlamak örgütler için sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacaktır. Bu bağlamda konu araştırma, ekip halinde çalışmanın çok önemli olduğu, yoğun ve stresli çalışma saatlerini içeren, bünyesinde farklı kuşak çalışanları barındıran ve dolayısıyla kuşak çatışmalarının yoğun olarak yaşandığı ve sık iş değiştirmelerin görüldüğü özel sektör çalışanları üzerinde yapılacaktır. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulguların, özel sektör kurumlarında yaşanan sorunların çözümüne de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Literatürde psikolojik sermayenin ilintili olduğu kavramlar; örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, iş tatmini, hizmetkar liderlik ve çalışan performansı olması dikkat çekmektedir.
Söz konusu ilişkileri farklı sektörlerde ve iki değişkeni bir arada inceleyen çok sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen, psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık kavramlarını kuşaklar tarafında irdeleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırmanın alanyazına katkı sağlayacağı ve sonraki araştırmalara emsal oluşturacağı düşünülmektedir.

5.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırma, İstanbul'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren, özel firmalarda istihdam edilen 154 kişiden oluşan X ve Y Kuşağı çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya ilişkin veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. Anket formu hazırlama sürecinde literatürde sık kullanılan ölçekler araştırılmıştır.
Katılımcıların Psikolojik Sermaye düzeyini belirlemek amacıyla Luthans ve arkadaşları tarafından geliştirilen Psikolojik Sermaye Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki ifadeler Türkçe'ye çeviri ve İngilizceye geri çeviri yapılıp, alandaki uzmanlara danışılarak Türkçe'ye

uyarlanmıştır. Psikolojik Sermaye ölçeği; özgüven, umut, dayanıklılık ve iyimserlik olmak üzere dört alt boyuttan oluşan 24 maddelik bir ölçektir. Ölçümler 5'li Likert ölçeği ile gerçekleştirilmiştir.

Özgüven ile ilgili 6 madde Parker'dan(1998)
Umut ile ilgili 6 madde Synder ve arkadaşlarından (1996)
Dayanıklılık ile ilgili 6 madde Wagnild ve Young'dan (1993)
İyimserlik ile ilgili 6 madde ise Sheir ve Carver'dan (1985) uyarlanmış maddelerdir.

Örgütsel Bağlılık ölçeği için ise, Dağlı, Elçiçek ve Han (2018), Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen 'Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlama çalışması yapmışlardır. Ölçeğin uyarlanması sürecinde önce, İngilizceden Türkçeye ve Türkçeden İngilizceye çeviri çalışmaları yapılmıştır. Literatürdeki mevcut çevirilerle karşılaştırılıp uzman görüşü doğrultusunda ön uygulama formu hazırlanmıştır. Ölçümler 5'li Likert ölçeği ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında pozitif psikolojik sermaye kavramı alt boyutları olan dayanıklılık, öz-yeterlik, umut ve iyimserlik boyutlarında değerlendirilecek olup, ayrıca kuşaklar ve örgütsel bağlılık kavramıyla birlikte incelenmiştir.

5.3 ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

5.3.1 Hipotezler

Literatürde yapılan çalışmalar pozitif psikolojik sermayenin özellikle öz-yeterlik ve dayanıklılık alt boyutları ile yaş arasında anlamlı derece ilişki olduğunu göstermektedir. Söz konusu araştırmalara göre bu kapasitelerin düzeylerinin yaşı genç olan çalışanlarda düşük olup, yaşı daha büyük olan çalışanlarda yüksek olduğu ileri sürülmektedir.Bireylerin yaşlarının ilerlemesiyle birlikte verdikleri tepkilerin düzeyi de daha kontrollü olmakta ve kriz dönemlerini yöneterek böylece olay ve durumların etkisini hafifletmektedirler. Yaşın ilerlemesi ile birlikte artan tecrübe, bireylerin kendilerine daha fazla güvenmelerini ve dayanıklı olmalarını sağlamaktadır. Bu bağlamda yaşı daha ileride olan tecrübeli çalışanların, dolayısıyla X kuşağı

üyesi olan çalışanların pozitif psikolojik sermaye söz konusu kapasitelerinin Y kuşağı üyesi çalışanlarına göre daha yüksek seviyede olması öngörülmekte olup, söz konusu durumun örgütsel bağlılık düzeylerine de benzer şekilde yansıması beklenmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda oluşturulan hipotezlere aşağıda yer verilmiştir:

H_1: Pozitif Psikolojik Sermayenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Psikolojik sermayenin umut boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: Psikolojik sermayenin öz-yeterlik boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_2: X kuşağında psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_3: Y kuşağında psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_4: X kuşağında PS'nin öz-yeterlik kapasitesi Y kuşağından yüksektir.

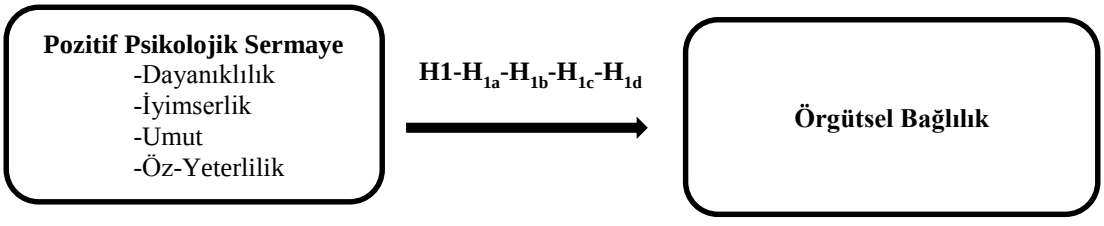
H_5: PS'nin Umut kapasitesi X kuşağı ve Y kuşakları arasında farklı değildir.

H_6: X kuşağında PS'nin dayanıklılık kapasitesi Y kuşağından yüksektir.

H_7: PS'nin İyimserlik kapasitesi X kuşağı ve Y kuşakları arasında farklı değildir.

H_8: X kuşağının örgütsel bağlılık seviyesi Y kuşağından yüksektir.

5.3.2 Araştırmanın Modeli



Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli

Yukarıda belirtilen modelde H1-H_{1a}-H_{1b}-H_{1c}-H_{1d} hipotezleri ölçülecek olup, yan amaç olarak ise H2-H3-H4-H5-H6-H7-H8 hipotezlerinde, pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığa olan etkisinin kuşaklar tarafında farklılık gösterip göstermediği irdelenecektir.

5.4 BULGULAR

5.4.1 Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik yapılarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 5.1: Katılımcıların Genel Özellikleri

Katılımcı Özelikleri	Kategori	N	%
Cinsiyet	Erkek	79	51,60%
	Kadın	74	48,40%
Yaş	18-32	36	23,50%
	33-40	46	30,10%
	41-50	47	30,70%
	51 ve üzeri	24	15,70%
Medeni durum	Evli	98	64,10%
	Bekar	55	35,90%
Kurum Kıdemi	1 yıldan az	24	15,70%
	1-5 yıl	55	35,90%
	6-10 yıl	24	15,70%
	11-15 yıl	25	16,30%
	16 yıl ve üzeri	25	16,30%
Daha önce herhangi bir kurumda çalışma	Evet	138	90,20%
	Hayır	15	9,80%

Katılımcıların doğum yılına göre % 53,6'nın Y kuşağı (1980-1999) ve % 46,4'nün X kuşağı (1965-1979) mensubu oldukları görülmüştür.

Tablo 5.2: Kuşakların Dağılımı

Kategori	N	%
Y kuşağı	82	53,6
X kuşağı	71	46,4

5.4.2 Güvenilirlik ve Geçerlilik

Verilerin analizi konusunda; tanımlayıcı istatistikler frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri ile sunulmuştur. Çalışmadaki soru gruplarının güvenilirlik ve iç tutarlılık düzeylerinin test edilmesi amacı ile Co. Alpha ve faktör analizi kullanılmıştır. Cinsiyet, kuşak, medeni durum ve başka bir kurumda çalışma durumuna göre boyutların farklılığın incelenmesinde bağımsız örneklem t testi analizi yapılmıştır. Kıdem düzeylerine boyutların incelenmesi için Varyans (ANOVA) analizi uygulanmıştır. Örgütsel bağlılık ve psikolojik sermaye alt boyutları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacı ile korelasyon ve modellenmesi için regresyon analizi uygulanmıştır. Çalışmada 0,05'den küçük p değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Tablo 5.3: Güvenilirlik Testi Sonuçları

Boyut	X±s.s.	Açıklanan varyans	Güvenilirlik	KMO
Özgüven	4,34±0,54	18%	0,83	0,85
Umut	4,06±0,56	18%		
Dayanıklılık	3,76±0,54	16%		
İyimserlik	3,14±0,59	17%		
Örgütsel Bağlılık	3,13±0,55	57%	0,78	0,79

Çalışmada katılımcıların pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ait ifadelerinin güvenilirlik ve iç tutarlılık düzeylerinin belirlenmesinde Co. Alpha testi uygulanmıştır. Ölçek genelinde güvenilirlik düzeyi 0,83 olarak belirlenmiştir (Alpha>0,70). Bu katsayı, ölçeğin yeterli seviyede güvenilir olduğunun göstergesidir. Çalışmada dört alt boyutu ölçeği iç tutarlılık düzeylerinin; Özyeterlik alt boyutunun %18, Umut alt boyutunun %18, Dayanıklılık alt boyutunun %16 olduğu ve İyimserlik alt boyutunun %17 düzeyinde açıklanan varyans düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak ölçeğin güvenilir ve tutarlı bir ölçüm aracı olduğu görülmüştür.
Açıklanan varyans oranı toplamda %69 civarında ve yeterli olduğu ifade edilebilir. KMO örneklem yeterlilik düzeyinin 0,85 olduğu yapılan 154 anketin faktör yükünü ortaya koyma konusunda yeterli olacağı görülmektedir.
Örgütsel Bağlılık ölçeğinin ise, güvenilirlik düzeyinin 0,78 olduğu tespit edilmiştir. KMO örneklem yeterlilik seviyesinin 0,79 ve açıklanan varyans oranının 0,57 düzeyinde olduğu görülmüştür.

5.4.3 Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Tablo 5.4'te detayları verilen tabloya göre kuşaklarla ölçeklerin incelenmesi amacıyla bağımsız t-testi yapılmış olup;
Katılımcıların kuşaklarına göre özgüven düzeylerinin farklılık göstermediği ifade edilebilir. Çalışmada X ve Y kuşağı bireylerin özgüven düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu görülmüştür. (p=0,38)
Katılımcıların kuşaklarına göre umut düzeylerinin farklılık göstermediği ifade edilebilir. Çalışmada X ve Y kuşağı bireylerin umut düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu görülmüştür. (p=0,19)
Katılımcıların kuşaklarına göre dayanıklılık düzeylerinin farklılık göstermediği ifade edilebilir. Çalışmada X ve Y kuşağı bireylerin dayanıklılık düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu görülmüştür (p=0,62)

Tablo 5.4: Kuşaklara Göre Ölçeklerin İncelenmesi

Boyut	Kuşak	n	X±s.s.	T	P
Özgüven	Y kuşağı	82	4,31±0,57	-0,89	0,38
	X kuşağı	71	4,38±0,51		
Umut	Y kuşağı	82	4±0,57	-1,31	0,19
	X kuşağı	71	4,12±0,55		
Dayanıklılık	Y kuşağı	82	3,78±0,53	0,5	0,62
	X kuşağı	71	3,74±0,55		
İyimserlik	Y kuşağı	82	3,16±0,59	0,66	0,51
	X kuşağı	71	3,1±0,6		
Örgütsel Bağlılık	Y kuşağı	82	2,98±0,55	-3,87	0,01*
	X kuşağı	71	3,31±0,49		

Çalışmada X ve Y kuşağı bireylerin iyimserlik düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu,örgütsel bağlılık düzeylerinin X kuşağı bireylerin Y kuşağındaki bireylere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. ($p=0,01$ $p<0,05$)

Tablo 5.5: Cinsiyete Göre Ölçeklerin Değerlendirilmesi

Boyut	Cinsiyet	n	X±s.s.	T	P
Özgüven	Erkek	79	4,38±0,49	0,82	0,41
	Kadın	74	4,31±0,59		
Umut	Erkek	79	4,09±0,57	0,73	0,46
	Kadın	74	4,02±0,55		
Dayanıklılık	Erkek	79	3,84±0,56	1,85	0,07
	Kadın	74	3,68±0,51		
İyimserlik	Erkek	79	3,15±0,64	0,27	0,79
	Kadın	74	3,12±0,54		
Pozitif Psikolojik Sermaye	Erkek	79	3,86±0,41	1,24	0,22
	Kadın	74	3,78±0,42		
Örgütsel Bağlılık	Erkek	79	3,17±0,57	0,88	0,38
	Kadın	74	3,09±0,53		

Katılımcıların cinsiyetlerine göre özgüven düzeylerinin farklılık göstermediği ifade edilebilir. Çalışmada erkek ve kadın katılımcıların özgüven düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu görülmüştür (p=0,41)

Katılımcıların cinsiyetlerine göre umut düzeylerinin farklılık göstermediği erkek ve kadın katılımcıların umut düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu görülmüştür (p=0,46)

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dayanıklılık düzeylerinin farklılık göstermediği ifade edilebilir. Çalışmada erkek ve kadın katılımcıların dayanıklılık düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu görülmüştür (p=0,07)

Katılımcıların cinsiyetlerine göre iyimserlik düzeylerinin farklılık göstermediği erkek ve kadın katılımcıların iyimserlik düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu görülmüştür (p=0,79)

Katılımcıların cinsiyetlerine göre pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin farklılık göstermediği erkek ve kadın katılımcıların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu görülmüştür (p=0,22)

Tablo 5.6: Medeni Duruma göre Ölçeklerin İncelenmesi

Boyut	**Medeni durum**	**n**	**X±s.s.**	**T**	**P**
Öz-yeterlik	Evli	98	4,34±0,57	-0,04	0,97
	Bekar	55	4,35±0,49		
Umut	Evli	98	4,09±0,57	0,93	0,36
	Bekar	55	4±0,55		
Dayanıklılık	Evli	98	3,76±0,54	-0,11	0,91
	Bekar	55	3,77±0,54		
İyimserlik	Evli	98	3,16±0,54	0,55	0,59
	Bekar	55	3,10±0,68		
Pozitif Psikolojik Sermaye	Evli	98	3,83±0,52	0,47	0,64
	Bekar	55	3,80±0,52		
Örgütsel Bağlılık	Evli	98	3,17±0,54	0,91	0,36
	Bekar	55	3,08±0,56		

Yapılan bağımsız t testi sonucunda, katılımcıların medeni durumlarına göre öz-yeterlik,umut, dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerinin farklılık göstermediği görülmüştür.

Katılımcıların medeni durumlarına göre pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin farklılık göstermediği, katılımcıların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. (p=0,64)

Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık göstermediği ifade edilmekle beraber, evli ve bekar olan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu görülmüştür. (p=0,36)

Tablo 5.7: Daha Önce Başka Kurumda Çalışma Durumuna Göre Ölçeklerin İncelenmesi

Boyut	Daha Önce Herhangi Bir Kurumda Çalışma	n	X±s.s.	t	p
Özgüven	Evet	138	4,36±0,54	0,92	0,36
	Hayır	15	4,22±0,52		
Umut	Evet	138	4,07±0,57	0,99	0,32
	Hayır	15	3,92±0,5		
Dayanıklılık	Evet	138	3,77±0,54	0,38	0,70
	Hayır	15	3,71±0,53		
İyimserlik	Evet	138	3,13±0,6	-0,14	0,89
	Hayır	15	3,16±0,57		
Pozitif Psikolojik Sermaye	Evet	138	3,83±0,41	0,73	0,48
	Hayır	15	3,75±0,35		
Örgütsel Bağlılık	Evet	138	3,15±0,53	1,36	0,18
	Hayır	15	2,95±0,73		

Katılımcıların daha önce başka bir kurumda çalışma durumlarına göre umut,dayanıklılık ,öz-yeterlik ve iyimserlik düzeylerinin,pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin ve örgütsel bağlılık seviyelerinin benzer seviyelerde olduğu görülmüştür (p=0,48)

Tablo 5.8: Kıdem Durumuna Göre Ölçeklerin İncelenmesi

Boyut	Kıdem	n	X±s.s.	F	P
Özgüven	1 yıldan az	24	4,26±0,57	0,25	0,91
	1-5 yıl	55	4,38±0,5		
	6-10 yıl	24	4,33±0,66		
	11-15 yıl	25	4,31±0,59		
	16 yıl ve üzeri	25	4,39±0,45		
Umut	1 yıldan az	24	3,93±0,53	0,72	0,58
	1-5 yıl	55	4,06±0,55		
	6-10 yıl	24	4,01±0,65		
	11-15 yıl	25	4,1±0,51		
	16 yıl ve üzeri	25	4,19±0,58		
Dayanıklılık	1 yıldan az	24	3,59±0,53	1,02	0,40
	1-5 yıl	55	3,83±0,5		
	6-10 yıl	24	3,85±0,52		
	11-15 yıl	25	3,71±0,56		
	16 yıl ve üzeri	25	3,74±0,63		
İyimserlik	1 yıldan az	24	3,08±0,68	1,01	0,40
	1-5 yıl	55	3,16±0,60		
	6-10 yıl	24	3,05±0,56		
	11-15 yıl	25	3,04±0,41		
	16 yıl ve üzeri	25	3,33±0,66		
Pozitif Psikolojik Sermaye	1 yıldan az	24	3,73±0,53	0,86	0,49
	1-5 yıl	55	3,85±0,55		
	6-10 yıl	24	3,81±0,65		
	11-15 yıl	25	3,79±0,51		
	16 yıl ve üzeri	25	3,91±0,58		
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	24	2,99±0,42	2,60	0,04*
	1-5 yıl	55	3,01±0,62		
	6-10 yıl	24	3,26±0,37		
	11-15 yıl	25	3,22±0,57		
	16 yıl ve üzeri	25	3,34±0,56		

Yapılan varyans analizi sonucunda katılımcıların kurumlarındaki çalışma kıdemlerine göre özyeterlik düzeylerinin farklılık göstermediği, benzer seviyelerde olduğu görülmüştür. (p=0,91)

Çalışmada farklı kıdem düzeylerinde olan katılımcıların umut düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu görülmüştür. (p=0,58)

Araştırma sonucunda farklı kıdem düzeylerinde olan katılımcıların dayanıklılık düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu görülmüştür. (p=0,40)

Çalışmada farklı kıdem düzeylerinde olan katılımcıların iyimserlik düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. (p=0,40)

Çalışmada farklı kıdem düzeylerinde olan katılımcıların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu görülmüştür. (p=0,49)

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin kurumlarındaki çalışma kıdemlerine göre farklı olduğu görülmüştür. Farkın nedeninin kıdem düzeyi 5 yıl ve altında olan bireylerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin 6 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olan bireylere göre daha düşük düzeylerde olmasından kaynaklandığı ifade edilebilir. (p=0,04 p<0,05)

Tablo 5.9: Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Boyut		**Örgütsel Bağlılık**
Özgüven	r	-0,02
	p	0,79
Umut	r	0,19*
	p	**0,02**
Dayanıklılık	r	0,17*
	p	**0,03**
İyimserlik	r	0,14
	p	0,06
Pozitif Psikolojik Sermaye	r	0,17*
	p	**0,03**

Öz-yeterlik boyutu ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Katılımcıların özgüven düzeylerinin örgütsel bağlılığı anlamlı olarak etkilemediği ifade edilebilir (r=-0,02, p=0,79)

Umut boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, zayıf güçte ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Katılımcıların umut düzeylerinin artması örgütsel bağlılığı anlamlı yükselteceği ifade edilebilir (r=0,19, p=0,02)

Dayanıklılık boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, zayıf güçte ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Katılımcıların dayanıklılık düzeylerinin artması örgütsel bağlılığı anlamlı yükselteceği ifade edilebilir (r=0,17, p=0,03)

İyimserlik boyutu ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Katılımcıların iyimserlik düzeylerinin örgütsel bağlılığı anlamlı olarak etkilemediği ifade edilebilir (r=0,14, p=0,06).

Pozitif psikolojik sermaye boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, zayıf güçte ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Katılımcıların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin artması örgütsel bağlılığı anlamlı yükselteceği ifade edilebilir (r=0,17, p=0,03)

Tablo 5.10: Kuşaklara Göre Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

		Y kuşağı	**X kuşağı**
		Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Özgüven	r	-0,04	-0,05
	p	0,73	0,65
Umut	r	0,16	0,20
	p	0,16	0,10
Dayanıklılık	r	0,24*	0,25*
	p	0,03	0,03
İyimserlik	r	0,15	0,21
	p	0,19	0,09
Pozitif Psikolojik Sermaye	r	0,25*	0,26*
	p	0,03	0,03

Yapılan Korelasyon Analizinde:

X kuşağı katılımcılarının özgüven boyutu ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Katılımcıların özgüven düzeylerinin örgütsel bağlılığı anlamlı olarak etkilemediği ifade edilebilir (r=-0,04, p=0,73)

Y kuşağı katılımcılarının özgüven boyutu ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Katılımcıların özgüven düzeylerinin örgütsel bağlılığı anlamlı olarak etkilemediği ifade edilebilir (r=-0,05, p=0,65)

X kuşağı katılımcılarının umut boyutu ile örgütsel bağlılık anlamlı ilişki olmadığı görülmüştür. Katılımcıların umut düzeyleri ile örgütsel bağlılığı anlamlı olarak etkilemediği ifade edilebilir (r=0,16, p=0,16)

Y kuşağı katılımcılarının umut boyutu ile örgütsel bağlılık anlamlı ilişki olmadığı görülmüştür. Katılımcıların umut düzeyleri ile örgütsel bağlılığı anlamlı olarak etkilemediği ifade edilebilir (r=0,20, p=0,10)

X kuşağı katılımcıların dayanıklılık boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, zayıf güçte ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Katılımcıların dayanıklılık düzeylerinin artması örgütsel bağlılığı anlamlı yükselteceği ifade edilebilir (r=0,24, p=0,03).

Y kuşağı katılımcıların dayanıklılık boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, zayıf güçte ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Katılımcıların dayanıklılık düzeylerinin artması örgütsel bağlılığı anlamlı yükselteceği ifade edilebilir (r=0,25, p=0,03)

X kuşağı katılımcıların iyimserlik boyutu ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Katılımcıların İyimserlik düzeylerinin örgütsel bağlılığı anlamlı olarak etkilemediği ifade edilebilir (r=0,15, p=0,19)

Y kuşağı katılımcıların iyimserlik boyutu ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Katılımcıların İyimserlik düzeylerinin örgütsel bağlılığı anlamlı olarak etkilemediği ifade edilebilir (r=0,21, p=0,09)

X kuşağı katılımcıların Pozitif Psikolojik Sermaye boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, zayıf güçte ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Katılımcıların Pozitif Psikolojik Sermaye düzeylerinin artması örgütsel bağlılığı anlamlı yükselteceği ifade edilebilir (r=0,25, p=0,03).

Y kuşağı katılımcıların Pozitif Psikolojik Sermaye boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, zayıf güçte ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Katılımcıların Pozitif Psikolojik Sermaye düzeylerinin artması örgütsel bağlılığı anlamlı yükselteceği ifade edilebilir (r=0,26, p=0,03)

Tablo 5.11: Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Arasındaki ilişki

Bağımlı Değişken	**Bağımsız Değişkenler**			**F Model**	**R^2**
	Umut	Pozitif Psikolojik Sermaye	Dayanıklılık		
	(β)	(β)	(β)		
Örgütsel Bağlılık (Y)	0,31	0,29	0,29	F=8,22	0,37
	t=3,29, p=0,01	t=2,58, p=0,04	t=2,52, p=0,04	(p=0.01)	

**Regresyon analizi uygulamıştır, D.W;1,83

Tablo incelendiğinde, Örgütsel Bağlılık düzeyleri ile umut, Pozitif Psikolojik Sermaye ve dayanıklılık alt boyutlarının anlamlı düzeylerde etki ettiği görülmektedir. Umut, Pozitif Psikolojik Sermaye ve iyimserlik boyutunun ise örgütsel bağlılık düzeylerini çoklu olarak etkilemediği görülmüştür.

Çalışmada örgütsel bağlılık düzeylerin umut, Pozitif Psikolojik Sermaye ve dayanıklılık alt boyutları arasında tespit edilen modelin anlamlı olduğu görülmüştür (F=8,22, p=0,01,p<0,05). Modelin açıklama yüzdesinin %37 (R^2=0,37) olduğu ve bu oranının yüksek olduğu görülmüştür. Son olarak Umut, Pozitif Psikolojik Sermaye ve Dayanıklılık alt boyutları katsayılarının da anlamlı olduğu görülmüştür (p=0,01,p<0,05). Modelde oto korelasyon varlığının incelenmesi amacı ile yapılan Durbin Watson testi sonuçlarına göre modelde oto korelasyon olmadığı görülmüştür (D.W.=1,83). Sonuç olarak modelin anlamlı olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda elde edilen model aşağıdaki gibidir;

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. SONUÇ

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerine etki eden en önemli değişkenin umut alt boyutu olduğu görülmüştür. Toplam pozitif psikolojik sermaye ve dayanıklılık alt boyutlarının etkileri ise yakın ve daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak örgütsel bağlılık düzeyleri, umut ve dayanıklılık alt boyutlarından pozitif olarak etkilenmektedir. Umut, pozitif psikolojik sermaye ve dayanıklılık düzeyi yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olacağı ifade edilmektedir.

Tablo 6.1: H1 ve Alt Hipotezlerinin Analizi

	Bağımsız Değişken	**Bağımlı Değişken**	**İlişki**	**Sonuç**
H1	Psikolojik Sermaye	Örgütsel Bağlılık	**0,03***	Kabul
H1a	Umut	Örgütsel Bağlılık	**0,02***	Kabul
H_{1b}	İyimserlik	Örgütsel Bağlılık	0,06	**Ret**
H_{1c}	Dayanıklılık	Örgütsel Bağlılık	**0,03***	Kabul
H_{1d}	Özyeterlik	Örgütsel Bağlılık	0,79	**Ret**

Araştırmada umut düzeyindeki bir birimlik bir artış örgütsel bağlılık düzeylerini 0,31 birim azaltacak, pozitif psikolojik sermaye düzeyindeki bir birimlik bir artış örgütsel bağlılık düzeyleri 0,29 birim artacaktır. Bununla birlikte, dayanıklılık düzeyindeki bir birimlik bir artış örgütsel bağlılık düzeylerini 0,29 birim arttıracaktır.

Bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri umut, pozitif psikolojik sermaye ve dayanıklılık alt boyutlarından etkilenmektedir. Umut ve dayanıklılık seviyeleri yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılık seviyelerinin de yüksek düzeylerde olabileceği, öz-yeterlik ve iyimserlik seviyeleri yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılık seviyelerinin daha düşük olabileceği ifade edilebilir.

Bu bağlamda H1, H1a, H1c kabul edilmiş olup, H1b ve H1d hipotezleri, literatürdeki benzer çalışmalarda da olduğu gibi ret edilmiştir. Bununla birlikte söz konusu hipotezlerin ret

edilmesinin arkasında pandemi sürecinin çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz etkilerin de katkısı olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada, Hipotez2 ve Hipotez3'ün değerlendirilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analize göre; X ve Y kuşağı katılımcıların Pozitif Psikolojik Sermaye boyutu ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönde, zayıf güçte ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Analiz sonucuna göre, katılımcıların Pozitif Psikolojik Sermaye düzeylerinin artması örgütsel bağlılık seviyelerini de anlamlı derece yükselteceği ifade edilebilir (r=0,25, p=0,03).

Tablo 6.2: Hipotez2 ve Hipotez3'ün Analizi

	Örneklem	**Korelasyon**	**Anlamlılık Seviyesi**	**Sonuç**
H2	X Kuşağı	Psikolojik Sermaye-Örgütsel Bağlılık	**0,03***	Kabul
H3	Y Kuşağı	Psikolojik Sermaye-Örgütsel Bağlılık	**0,03***	Kabul

Analizin son bölümünde, X ve Y kuşakları faktör bazında ele alınmıştır.H4,H5,H6,H7,H8 hipotezlerinin analizi için T-testi yapılmış olup buna göre;

Psikolojik Sermayenin öz-yeterlik ve dayanıklılık kapasitesinin X kuşağında yüksek olması beklenirken katılımcıların verdikleri yanıtlara göre kuşaklar arasında benzer seviyelerde bir sonuç çıkmıştır. Buna karşın, umut ve iyimserlik seviyeleri arasında fark beklenmemekteydi, araştırma sonucu da bu yünde sonuçlanmış, hipotezler kabul olmuştur. Literatürde yapılmış farklı çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiş ve umut kapasitesinin X ve Y kuşaklarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. (Staples, 2014).

Araştırma hipotezleri ortaya atılırken X kuşağının örgütsel bağlılık seviyesinin Y kuşağına göre daha yüksek olması bekleniyordu, analiz sonucuna göre bu hipotez doğrulanmıştır. X kuşağı, Y kuşağına göre hayatını düzene sokmuş ve bu düzeni bozulmasını istemeyen bir nesil olarak çalıştıkları örgütlere daha yoğun derecede bağlılık göstermektedirler. Özgürlüklerine oldukça düşkün olan ve yeni deneyimlere açık olan Y kuşağı ise sık iş değiştirmekte ve bir örgüt ile uzun süreli bir ilişki istememektedirler.

Tablo 6.3: Bağımsız T-Testi Sonuçları (H4-H5-H6-H7-H8)

Boyut	Kuşak	n	X±s.s.	T	p	Sonuç
H4-Özyeterlik	Y kuşağı	82	4,31±0,57	-0,89	0,38	Ret
	X kuşağı	71	4,38±0,51			
H5-Umut	Y kuşağı	82	4±0,57	-1,31	0,19	**Kabul**
	X kuşağı	71	4,12±0,55			
H6-Dayanıklılık	Y kuşağı	82	3,78±0,53	0,5	0,62	Ret
	X kuşağı	71	3,74±0,55			
H7-İyimserlik	Y kuşağı	82	3,16±0,59	0,66	0,51	**Kabul**
	X kuşağı	71	3,1±0,6			
H8-Örgütsel Bağlılık	Y kuşağı	82	2,98±0,55	-3,87	**0,01***	**Kabul**
	X kuşağı	71	3,31±0,49			

Araştırmanın literatüre yaptığı katkılar dışında sınırlılıkları ve araştırma özelinde sunulan bazı öneriler de bulunmaktadır. Söz konusu araştırma, İstanbul'da bulunan özel sektör çalışanları ile sınırlı olmakla birlikte, özellikle Covid-19 pandemisi kurumlarla izin tarafında sıkıntı yaşanmasına neden olmuş, araştırma özel sektör ile genellenmiştir. Bu noktada sektörel bazda ekip çalışmasının, uyum ve esnekliğin yoğun olarak görüldüğü proje bazlı çalışan bir alanda (medya veya bilişim gibi) araştırmanın hipotezleri sorgulanabilir.

Ayrıca önümüzdeki üç ya da dört yıl içerisinde Z kuşağının da iş hayatında kendini göstermeye başlayacak olması nedeniyle kuşakların, örgütsel alandaki farklılıkları X ve Z kuşağı özelinde karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Bununla birlikte psikolojik sermaye ile en çok ilişkilendirilen liderlik türü olan otantik liderlik yaklaşımının kuşaklar üzerindeki etkisi de irdelenebilir.

6.2. ÖNERİLER

Günümüz dünyası durağan, öngörülebilir ya da kontrol edilebilir bir noktada değildir. Üniversitede okutulan kitaplar daha öğrenciler mezun olmadan geçerliliğini yitirmekte, iki -üç yıl önce kullanılan teknolojiler bizler daha ona ulaşıp uyum bile sağlayamadan baştan yaratılmaktadır. İlişkiler, iş güvenliği, mesleki anlamda kalifiye olunması gereken vasıflar, çözülmesi gereken sorunların türleri ve miktarları tümüyle değişken bir hal almış durumdadır. Süratli değişim ve ürettiği belirsizlik, örgütleri var olan alışkanlıklara, becerilere ve düşünce araçlarına bel bağlayamaz duruma getirmiştir. Bu bağlamda hem bireysel hem de örgütsel anlamda beyni yapılandırmak bir seçenekten çok gereklilik halini almıştır. Düşünce yapımızı, tutum ve davranışlarımızı değiştirmemize imkan tanıyan bu tür bir düşünce şekli örgütlerin de hayatta kalması için artık elzemdir. Bu düşünce tarzı ise hayat boyu öğrenmedir.

Bugün bildiğimiz haliyle kapitalizmi ve iş dünyasını yönlendiren başlıca dört güdü bulunmaktadır. Bunlar aynı zamanda kültürü de şekillendiren güdüler olup, rekabetçilik/ego, öfke, hırs ve korkudan oluşmaktadır. Bu güdülerin tümü olumsuzdur. Hepsi Abraham Maslow'un yoksunluk ihtiyaçları olarak tanımladığı ve bireyleri tam anlamıyla insan seviyesine taşımaktan yoksun ihtiyaçlarla ilişkilidir. Bu güdülerin hiçbirinin bir örgütü sürekli ve başarılı kılamayacağı ortadadır.

Kompleks adaptif sistemler (canlı kuantum sistemler) olarak tanımlanan organizasyonların altyapıları insani ve organizasyonel yaratıcılığı beslemelidir. Dahili hareketlilik, kişisel sorumluluğu arttırmalı, bilgi ve fikir alışverişinde özgürlük alanları yaratılmalıdır. Örgüt içerisinde sınırların olmaması ve ilişkilerin korku içermemesi gerekmektedir. Bu noktada beşeri sermayeye olan önem ortaya çıkmakta ve bu da bizi Psikolojik Sermaye kavramına götürmektedir. Günümüzdeki birçok örgütün kurmaya çalıştığı, fikri sermaye olarak da adlandırılan insan sermayesi, hiçbir makinenin kopyalayamayacağı insani özellikleri, insanların programlanması imkansız özel niteliklerini içermektedir.

Kuramsal çerçevede detaylı irdelenen psikolojik sermaye kavramı kısaca bireylerin psikolojik açıdan gelişimsel durumlarını ifade etmekle beraber ölçülebilir, geliştirebilir ve performansa

yöneliktir. Bununla birlikte çalışanların örgütlerine değer katabilmeleri ve verimli iş çıktıları elde edebilmeleri için gereken kapasitelerin (Öz-yeterlik, umut, iyimserlik, dayanıklılık) varlığının önemine vurgu yapmaktadır. Psikolojik Sermaye ile direkt olarak ilişkilendirilen Örgütsel Bağlılık kavramı, bireylerin örgütün değerlerini benimseyip örgüt ile aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışma, örgütün sürekliliği ve başarısı için istekli bir şekilde sorumluluklarını yerine getirme gibi hususlarda örgüt içerisinde bireylere yön göstermesi açısından önemlidir. Psikolojik sermayeyi oluşturan alt boyutlar olan öz-yeterlik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik kavramlarının örgütsel bağlığı etkileyebileceği bununla birlikte X ve Y kuşağı psikolojik sermaye düzeyleri ve örgütsel bağlılık seviyelerinin farkları üzerine odaklanılarak gerçekleştirilen araştırmada elde edilen bulgular örgütlerin bağlılığı sağlamak adına psikolojik sermaye ve alt boyutlarını örgütlerinde çalışan bireylerde sağlamaya önem vermeleri gerekmektedir. Bunu yaparken örgüt içerisinde çalışanları iyi tanıyabilmek adına demografik yapıya hakim olunması esastır. Bu noktada da kuşakların ve kuşak farklılıklarının yönetimi önem kazanmaktadır.

Kuşaklar, yaklaşık olarak benzer yıllar arasında dünyaya gelenlerin genel ve ortak özelliklerini, değer ve beklentilerini ifade eder. Kuşak geçişleri için yıllar baz alınmış olsa da birey özelinde, doğum yılına ilişkin olmayan farklı bir kuşağın özellikleri baskın olarak gözlemlenebilir. Bireyin sahip olduğu değerlerle ait olduğu kuşak farklı olabilir ve doğduğu tarih kişinin ait olduğu kuşak hakkında kesin bilgi vermeyebilir. Bu nedenle bireyleri salt dahil oldukları kuşaklara göre nitelendirmek doğru değildir. Şüphesiz bireyleri başarıya götüren unsurlardan biri de kuşaklardır. Malcolm Gladwell'in Outliers kitabında bahsetmiş olduğu gibi, bireyler için başarı bir tesadüf değildir. Öngörülebilir ve güçlü birçok koşul ve fırsatlardan ortaya çıkmaktadır. Bunlar kültür, kuşak ve bireylerin aile hikayeleridir. (Gladwell, M.,2009:127-129) Bu bağlamda örgütlerin çalışanlarını gerçek manada iyi tanıması ve anlaması büyük önem arz etmektedir.

Araştırmanın neticesinde X kuşağını oluşturan bireylerin örgütsel bağlılıkları Y kuşağı bireylere göre yüksek çıkmıştır. Bu noktada Y kuşağını tanıyıp, anlayarak, onlara uygun çözümler üretmek örgütlerin kendine güvenen, teknoloji alanında oldukça yetenekli, çevresel ve sosyal konulara duyarlı aynı zamanda işbirlikçi olan bireylerden faydalanmasını, aynı zamanda yakın

gelecekte iş dünyasına entegre olacak Z kuşağı bireyleri anlama noktasında da hazırlıklı olmalarını sağlayacaktır. Y kuşağına mensup çalışanlar özgürlüklerine düşkün oldukları için bir yere ait olma hissiyatları çok azdır. Bu sebeple sık iş değiştirmektedirler. Kısa sürede terfi almak ve iyi para kazanmak onlar için çok önemlidir. Kendileri gibi düşünen ve kendilerine benzeyen insanlarla çalışmak isteyen bu kuşağın bireyleri, çalıştıkları kurumlarda olumlu veya olumsuz geri bildirimleri birebir almak istemektedirler. Ayrıca bu kuşağın çalışanları kendilerinin değil, yeteneklerinin ortaya çıkarılıp yönetilmesini, motivasyon odaklı, iş birliği yapan, eğitici ve pozitif yöneticilerle çalışmak istemektedirler. Diğer kuşaklara göre bu özelliklerle öne çıkan söz konusu kuşak üyeleri için elverişli bir iş ortamı sağlanmazsa bu durum psikolojik olarak gelişim süreçlerini de etkileyip kendilerinden iş performansı açısından verim alınamamasını neden olacaktır. Bu sebeple söz konusu kuşak üyelerine uygun iş ortamının sağlanması, kurum içi eğitimlerle bu kuşak üyelerinin iyi tanınmasına ilişkin bilgilere yer verilmesi örgütler açısından fayda sağlayacaktır.

Bununla birlikte Y kuşağı üyeleri yaptıkları işin maddi getirisi bir yana, manevi anlamda da tatmin hissini yaşamak istemektedirler. Diğer bir deyişle yaptıkları işin anlamlı olmasını, bir değer yaratmasını beklerler. Araştırmalara göre bir işi tatmin edici kılan üç unsur bulunmaktadır. Bunlar; otonomi, karmaşıklık ve çaba ile ödül arasındaki ilişkidir. Sonuçta bireyleri mutlu eden şey mesai saatleri içerisinde ne kadar para kazandıkları değildir. Yılda 75.000 dolara mimarlık yapmakla yılda 100.000 dolara gişede çalışmak arasında seçim yapılması istense birçok birey daha az maaşa yaratıcı bir iş yapmayı tercih edecektir. Birçok kişi için karmaşıklık, otonomi ve çaba ile ödül arasındaki ilişki paradan çok daha önemlidir. Masaru Ibuka, 1945 yılında Sony'yi kurduğunda sermayeye, kara ya da umut vadeden bir ürüne sahip değilken bir misyon beyanı yazmış ve şirketinin kurumsal amaçlarının başına şu cümleleri koymuştu:

"Mühendislerin teknolojik yeniliğin keyfini yaşayacakları, topluma karşı görevlerinin bilincinde olacakları ve tüm kalpleriyle çalışacakları bir iş yeri kurmak." (Csikszentmihalyi, M.,2019: 93)

X, Y veya Z kuşağı farketmeksizin "Başardığım en iyi şey çalışanlarımın potansiyelini geliştirmek" diyebilen bir patronları olduğunu fark eden çalışanların daha üretken ve daha sadık olmaları olasılığı oldukça yüksektir.

İş ortamında Y kuşağı hızlı uyum ve esnekliğe oldukça önem vermektedir. Söz konusu kuşağa yönelik rol model olup mentorluk yapabilecek bir liderlik tarzının gösterilmesi, destekleyici bir örgüt ikliminin sağlanması, çalışanların öz-yeterliklerini ve dolayısıyla motivasyonlarının da artmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda yöneticilerin aynı zamanda psikolojik sermaye kavramına en yatkın olan özgün, yaratıcı, esnek, davranışlarının temeli sahip oldukları değerlerden oluşan, içselleştirilmiş bir ahlaki yapıya sahip olma gibi hususları barındıran Otantik Liderlik özelliklerini geliştirmek yönünde çalışmalar yapılması katkı sağlayıcı olacaktır. Bununla beraber çalışanların performanslarını geliştirmelerine yardımcı olma hususunda en etkili araçlardan biri anında, spesifik geri bildirim vermektir. Sosyal psikolojide yer etmiş bir bulguya göre, bir çalışana "Yanlış yaptın" demek, "Başka bir şekilde yapsak daha iyi olur mu, bir bakalım" demeye göre daha az etkilidir. Yorum bir başka bireye odaklı olarak yapılırsa birey savunmaya geçecek, bu da öğrenme becerisi ve motivasyonuna engel olacaktır. Diğer taraftan yorum performansa yönelik olursa birey bunu daha az tehdit edici olarak yorumlayacak ve dolayısıyla öğrenme olasılığı da artacaktır.

Özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmelerinin temel gerekliliklerinden birisi insan kaynakları politikalarını gözden geçirerek işe alımı ve yerleştirme sürecinde, işin niteliği göz önüne alınarak psikolojik sermayesi güçlü olan çalışanlara yer vermesi ve bunu bir ölçüt olarak kullanmasıdır. İş yaşamında X kuşağına göre sayıca üstün olan Y kuşağı üyelerinin işe alma, yerleştirme ve oryantasyon süreçleri yanı sıra, ücret, terfi ve teşvik politika ve süreçlerinin de çalışanların psikolojik sermayelerini geliştirmeye odaklanması gerekir ki çalışanlar bunu performanslarına yansıtma isteği duysunlar. İdeal bir durumda, becerileri zaman içinde iyileştikçe, çalışanlar daha fazla sorumluluk alacakları görevlere terfi ettirilirler. Ya da hiyerarşinin yatay olduğu kurumlarda, uygun zorlukları yatay bir düzlemde bulurlar. Ancak yönetimin niyeti iyi olsa bile, pek çok çalışan kendi yeteneklerine iyi bir şekilde uymayan ve gelişme olasılıklarının eksik olduğu işlerde zaman geçirdiklerini

görürler. İyi yöneticilerin temel görevlerinden biri çalışanlarına daha fazla çeşitlilik ve zorluklar sunarak duraklamalarını önlemek olmalıdır. (Csikszentmihalyi, M.,2019: 87)

Ayrıca yoğun çalışma saatlerinin yaşandığı, hedef baskısının olukça fazla olduğu özel sektörde, çalışanların psikolojik anlamda gelişimlerini olumsuz yönde etkileyebilecek unsurların ortadan kaldırılması önemlidir. Bu bağlamda kurum içerisinde sağlanacak eğitim modelleriyle çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri iyileştirilebilir. İşini iyi yapan bir örgüt, çalışanlarına ortak amaç ve hedef duygusu sunmanın ötesinde üyelerinin kişisel gelişimi ile de ilgilenmelidir. Gelişen bir sistem statik değildir, kompleksliğe yönelir. Bunun da en açık göstergesi çalışanlara hayat boyu eğitim fırsatı sunulmasıdır.

Bununla birlikte örgütler çalışanların bağlılığını arttırmak ve örgüt içerisinde devamlılığı sağlamak açısından çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini yükseltmek adına uygun çalışma ortamı sağlamalı, çalışanlarını destekleyerek çalışan ve örgüt için ulaşılabilir hedefler belirlemeli, işteki zorluklarla çalışanın becerilerinin eşleşmesine önem verilmeli, örgüt içindeki iletişimin sağlıklı işlemesi sağlanmalı ve alışanların kararlara katılımı desteklenmelidir. Böylece çalışanın örgüte karşı güveni artacak ve örgütün bir üyesi olarak kalmaya istekli olacaktır.

Bütün bu öneriler, hızlı değişen dünyada insan sermayesine dayalı rekabetçi gücü ve çalışanların tatminini geliştirmek açısından faydalı olacaktır.

REFERANSLAR

Acılıoğlu, İ. (2015), İşte Y kuşağı. Ankara: Elma Yayınevi, s.22-27.

Allen,N. and Meyer,J.P.(1990a),The Measurement and Antecedents of Affective,Continuance and Normative Commitment to the Organization,Journal of Occupational Psychology, Vol.63,p. 1-18.

Allen,N. and Meyer, J.P. (1990b),Organizational Socialization Tacttics: A Longtituonal Analysis of Links to Newcomers Commitment and Role Orientation. Academy of Management Journal Vol: 33, No:4, 847-858.

Allen,N. and Meyer, J. (1997), Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application, Sage Publications.

Akçay, V.H.(2011), Pozitif Psikolojik Sermayenin Kişisel Değerler Bakımından İş Tatminine Etkisi ve Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akçay, V.H.(2012), Pozitif Psikolojik Sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, 1, 123-140.

Akçay,V.H. ve Bilgin,K.U. (2016),Kamu Performans Yönetimine Etkisi Açısından Psikolojik Sermaye. Kastomunu University Journal of Economics&Administirative Sciences Faculty,12.s.159.

Ashman, Ian and Diana Winstenley (2006), 'The Ethics of Organizational Commitment', Business Ethics: A European Review, Cilt:15, Sayı:2, s. 142-153.

Aslan,S.(2008), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:15 Sayı:2, 163-178.

Avolio, Bruce J.; Weichun Zhu;William Koh ve Puja Bhatia (2004), " Transformational Leadership and Organizatinoal Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance",Journal of Organizational Behavior, Sayı:25, s.951-968.

Atkinson,R., Smith,E., Bem,D.&Hoaksema,S.(1957),Hilgars's Introduction to Psychology.2.Edt. Psikolojiye Giriş.,Alogan,Y. Ankara:Arkadaş Yayınları,s.12.

Avey,J.B., Wernsing, T.S.& Luthans,F.(2008), Can Positive Employees Help Positive Organization Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors, Journal of Applied Behavioral Science,44,48-70.

Averill, J. R., Catlin, G., & Chon, K. K. (1990), Rules of Hope, New York: Springer- Verlag.

Bandura,A. (1997), Self-efficacy: The Exercise of Control, New York, NY: Freeman.

Balay, R. (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Balfour,D.L. ve Wechsler, B. (1991), Commitment,Performance and Productivity in Public Organizations, Public Productivity&Management Review, Cilt: 14,Sayı: 4, s. 355-367.

Bakan, İ. (2011), Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Gazi Kitapevi, Ankara.

Bayrak Kök, S. (2006), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 20, Sayı:1, s. 291-317.

Bayram,L. (2005),Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel Bağlılık,Sayıştay Dergisi,Sayı : 59, 125-139.

Becker,H.S. (1960), ” Notes on The Concept of Commitment”, American Journal of Sociology, 66,32-40.

Bergman,M.E. (2006), The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda, Journal of Organizational Behavior, Sayı:27, s. 645-663.

Brockner, J., Tyler, T.Y., Schneider, R.C. (1992), The Infleunce of Prior Commitment to the Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher the Yare, The Harder They Fail, Administrative Science Quarterly, Cilt, 37, ss.241-26.

Brown,B. (2013), Employees Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors Relations -Oriented and Task- Oriented Leadership Behaviors. Dissertation Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institude and State University in Partial Fullfilment of the requirements fort he Degree of Doctor of Philosophy in Human Development.

Boylu, Y., Pelit, E., ve Güçer,E. (2007), Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:1, Sayı:22, ss. 121-139,2013.

Bozkurt, Ö., ve Yurt, İ. (2013), Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:11, Sayı:22, ss. 121-139,2013.

Burger,J.M.(2010),Personality,8th Edition, Belmont,CA:Wadsworth.

Caldwell,David F., O'Reilly, C.A. (1990), Building Organizational Commitment, Journal of Occupational Psychology, Sayı:63, s.245-261.

Cameron,K.S.,Dutton,J.E. & Quinn,R.E. (2003),Positive Organizational Scholarship. In Cameron,K.S.,Dutton,J.E. & Quinn,R.E. (Eds.), Positive Organizational Scholars. San Francisco CA: Berret-Koehler.

Carver, C. S. ve Scheier, M. F. (2002),Optimism. In:Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (eds.) Handbook of positive psychology, s. 231-243. Oxford, UK: Oxford University Press.

Chan,S.H. (2006), Job Satisfaction, Organizational Commitment and Flight Attendant's Turnover Intentions: A Note, Journal of Air Transport Management, Sayı:12, s.274-276.

Cilasun,A. (2016),Yüksek Öğretim Kurumlarında Pozitif Psikoloji ve Örgütsel Özdeşleşmenin Performans Yönetimine Etkisi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Conteras,F. Ve Esguerra,G.,(2006), Psicologia Positiva:Una Nueva Perspectiva en Psicologia, Diversitas:Perspectivas en Psicologia,2.2:311-319.

Coutu,D.L.(2002), ' How Resillience Works' Harward Business Review, 80(3), 46-55.

Csikszentmihalyi, M. (1990), Flow: The psychology of optimal experience. NY: Harper & Row.

Csikszentmihalyi, M. (2019), Good Business, Okuyan Us Yayıncılık, 87-93

Çalışkan A., Pekkan N.Ü. (2017), Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü, İş ve İnsan Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, s.363-382.

Çakıcı, A. (2010), Örgütlerde İşgören Sessizliği, Detay Yayıncılık, Ankara, s. 95-97.

Çarıkçı, İ. Ve Çelikkol, Ö. (2009), İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimle Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2009/1, Sayı:9.

Çetin, F.(2007),Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık,İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü, Doktora Tezi Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin,F., Şeşen,H. Ve Basım H.N. (2013),Örgütsel psikolojik sermayenin tükenmişlik sürecine etkileri,kamu sektöründe bir araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,13(3), 95-108.

Çırpan, H. (1999), Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirel,Y. (2009), Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:15 s.115-132.

Doğan,S., ve Kılıç, S. (2007),Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:29, Temmuz-Aralık 2007, s.37-61.

Doğan, E.Ş. (2013), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Türkmen Kitapevi, İstanbul, s.81

Duman,M. Z. (2019) Kuşak Çatışması- X ve Z Kuşağı Üzerine Sosyolojik Bir Çalışma, Nobel Kitapevi, Ankara, s. 108-109.

Duygulu, S., Abaan, S. (2007), Organizational Commitment: One of the Determinants of Intention to Stay in or Leave From Organization (Derleme), Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi (2007). 61-73.

Efeoğlu, İ.E., Özgen, H. (2007), İş- Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 16, Sayı:2, s. 237-254.

Emmons,R.A:, McCollough,M.E.(2003), Counting Blessings Versus Burdens: An Experimental Investigation of Gratitude and Subjective Well Being in Daily life. Journal of Personality and Social Psychology,84(2),377-389.

Erben, G.S. ve Güneşer, A.B. (2008), The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the role of Climate Regarding Ethics, Journal of Business Ethics, Sayı: 82, s. 955-968.

Erden, M. Ve Akman Y. (1996), Gelişim ve Öğrenme. Ankara: Arkadaş Yayınları,s.111.

Eren, E. (2010), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 12.Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Erkmen,T. ve Esen, E. (2012), Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi.9(2).

Eryılmaz,A. (2013),'Pozitif Psikolojinin Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik alanında Gelişimsel ve Önleyici Hizmetler Bağlamında Kullanılması', Tke Journal of Happiness&Well-Beıng,Cilt 3,Sayı 1.

Etzioni,A. (1960), Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and A Suggestion. Administrative Science Quarterly, Vol. 5, No:2, 257-278.

Etzioni, A. (1961), A Comparative Analysis of Complex Organizations On Power, Involement and their Corralates, The Free Press, New York.

Etzioni, A. (1975), A Comparative Evaluation of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates, rev. Ed. New York: Free Press.

Etzioni,A. (1988), The Moral Dimension: Toward a New Econimics, New York, The Free Press.

Fink,M., Harms, R. ve Kraus, S. (2008), Cooperative Internationalization Commitment, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Sayı:73,s. 149-169.

Fredrickson,B.L.(2001), The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden and Build Theory of Positive Emotions, American Psychologist,56(3), 218-226.

Gladwell, M., (2009), Outliers, Kapital Medya Hizmetleri:127-129.

Gonzalez,T.F. ve Guillen, M. (2008) , Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of Normative Commitment, Journal of Business Ethics, Sayı:78, s.401-414.

Greenberg, E., Sikora, P., Grunberg, L., ve Moore, S. (2005), Work Teams and Organizational Commitment: Exploring the Influence of the Team Experience on Employee Attitudes, Research for This Paper is Supported by a Grant from the National Institute of Alcohol Abuse and Alcoholism at the National Institutes of Health (AA10690-06).

Gross James J. And John Oliver P. (2003), 'Individual Dİffrences in Two Emotion Regulation Processes:İmplication for Affect, Reliationships and Well-Being', Journal of Personality Abd Social Psychology, Vol 85,No 2.

Gül, H. (2002),Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi.

Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008), İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akademik Bakış Dergisi, Sayı:15, s.1-11.

Harms,P.D.&Luthans,F.(2012),Measuring Implict Psychological Constructs in Organizational Behavior: An Example Using Psychological Capital, Journal of Organizational Behavior,33(4), 589-594.

Henry, J.(2004), Positive and Creative Organization. In Linley,p.a. and Joseph,s.(eds), Positive Psychology in Practice. New Jersey,NJ: John Wiley&Sons,Inc.

Hoff, B.V. ve Ridder, J.A. (2004), Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC use on Knowledge Sharing, Journal of Knowledge Management, Cilt 8,Sayı:6,s. 117-130.

Hogdes,T.d. &Clifton,D.O.(2004), Strengths-bades development in practice.In Linley,P.A. and Joseph,S.(Eds.), Positive Psychology in Practice. New Jersey, NJ:John Wiley&Sons,Inc.

Horne, J., III ve Orr, J. (1998), Assessing Behaviors that Create Resilient Organizations. Employment Relations Today, 24(4), 29-39.

Hüseyniklioğlu, B. (2010), Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Askeri Hastane Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Izgar, H. (2008), Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı:25, S. 317-334.

Kandemir,M. (2020), Pozitif Psikolojik Sermaye, Nobel Yayınları,s.9.

Kanter,R.M. (1968), Commitment and Social Organization: A Study of Commitment in Utopian Communities, American Sociological Review, 33: 499-517.

Kanter,R.M. (1983), The Change of Masters,New York:Basic Books.

Kaplan, M. ve Biçkes, M.D. (2013), Psikolojik Sermaye ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 20(2), 233-242.

Karadağ,M., Teke,A. ve Demir, C.(2011), GATA'da Görevli Akademik Yönetici Personelin Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Düşünceleri üzerine Bir İnceleme, Gülhane Tıp Dergisi 2011;53: s.162-169.

Keleş, H.N.,(2011), Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri , Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,3(2),343-350.

Kirkman,B.L., ve Shapiro, D.L. (2001), The Impact og Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance, Academy of Management Journal, Cilt:44, Sayı:3, 557-569.

Knnippenberg, D.V. ve Sleebos, A. (2006), Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Selt-Definition, Social Exchange and Job Attitudes, Journal of Organizational Behavior, Sayı:27, s. 71-584.

Krywulak, T., Roberts M., (2009), "Winning the Generation Wars: Making the Most of Generational Similarities and Differences in the Workplace", **The Conference Board of Canada**, Report November 1-76, Canada.

Koçel, T. (2010),İşletme Yöneticiliği. 12. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Kuran,E. (2019), Z- Bir Kuşağı Anlamak, Can Sanat Yayınları,İstanbul,s.29.

Kutanis, R.Ö. ve Oruç, E. (2014), Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, The Journal of Happiness & Well-Being, 2, 145-159.

Kutanis,Ö. ve Yıldız,E.(2014),Pozitif Psikoloji ile Pozitif Örgütsel Davranış ilişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış boyutları üzerine bir değerleme, Visionary E-Journal /Vizyoner Dergisi,5.11,s. 135-54.

Kwon,I.G. ve Suh, T.(2004), Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships, The Journal of Supply Chain Management, Sayı:40, s. 4-14.

Larson,M. &Luthans,F.(2006), Poteintial Added Value of Psychological in Predicting Work Attitudes, Journal of Leadership and Organizational Studies,13,44-61.

Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E. ve Lengnick-Hall, M.L. (2011),Developing a Capacity for Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management,Human Resource Management Review, 21, 243-255.

Lockwood, N. R. (2009). "The Multigenerational Workforce: Opportunity for Competitive Success", *Alexandria, VA: The Society for Human Resource Management*.

Lok,P., Crawford, J. (2001), Antecedents of Organizational Commitment and Mediating Role of Satisfaction, Journal of Managerial Psychology, Cilt:16, Sayı:6, s. 594-613.

Luthans, F. (2002),Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strenghts, Academy of Management Executive. 16(1) ,57-72.

Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. ve Norman, S.M. (2007), Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction, Personnel Psychology, 60, 541-572.

Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J. ve Peterson, S.J. (2010),The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital, Human Resource Developmet Quarterly, 21(1), 41-67.

Luthans, K.W. ve Jensen, S.M. (2005), The Linkage Between Psychological Capital and Commitment to Organizational Mission: A Study of Nurses. The Journal of Nursing Administration, 35, 304-310.

Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2004), Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, Organizational Dynamics, 33, 143–160.

Luthans, F., Youssef, C.M.&Avolio,B,J. (2007a), Psychological Capital: Investing and Developing Positive Competitive Edge, 1st Edition,New York, NY: Oxford University Press,Inc.

Luthans ,F., Vogelgesang,G.R: &Lester, P.B. (2006),Developing the Psychological Capital of Resilliency. Human Resource Development Review. 5(1). 25-44.

Maclnnis,D.J.& De Mello,G.E.(2005), The Concept of Hope and It's Relevance

Malley,M.(2000), Creating Commitment: How to Attract and Retain Talented Employees by Building Relationships the Last John Willey and Sons, New York.

Markovits,Yannis ;Ann J. Davis ve Rolf Van Dick (2007),'Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction Among Greek Private and Public Sector Employees' International Journal of Cross Culture Management, 7(1), p. 77-99.

Masten, A. S. (2001),Ordinary Magic: Resilience Process in Development,American Psychologist, 56, 227-239.

Masten, A. S., ve Reed, M. J. (2002), Resilience in Development. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), Handbook of Positive Psychology, Oxford, UK: Oxford University Press, p. 74-88.

McMahon,B.,(2007), Organizational Commitment, Relationship Commitment and Their Association with Attachment Style and Focus of Control, A Thesis Presented to Academic Faculty in Partial Fullfilment of the REquirements for rhe Degree Master of Science in PSychology Georgia Unstitute of Technology May,2007.

McShane, S.L. ve Von Glinov, M.A. (2003), Organizational Behaviour, McGraw Hill, ABD.

Melges, R., & Bowlby, J. (1969),Types of Hopelessness in Psychopathological Processes. Archives of General Psychiatry, 20, 690-699.

Meyer, J., Caruso, D. ve Salovey, P. (2000), Models of Emotional Intelligence. Handbook of intelligence. Cambridge University Press,Inc.(1).

Meyer, J.,Parfyonova, N.M. (2010), Normative Commitment in the Workplace: A Theoretical Analysis and Re-Conceptualization, Human Resources Management Review, Sayı:20, s. 283-294.

Meyer, J., Smith, C. A. (2000), HRM Practices and Organizational Commitment: Test of Mediation Model, Canadian Journal of Administrartive Sciences, 17 (4), s. 319-351.

Meyer,J., Stanley, D., Herscovitz,L. And Topolnytsky, L. (2002),Affective, Comtinuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents,Correlates and Consequences,Journal of Vocational Behavior 61,p.20-52.

Moideenkutty,U., Blau G., Kumar R. & Nalakath A. (2001), Perceived Organizational Support as a Mediator of the Relationship of Perceived Situational Factors to Affective Organizational Commitment. Applied Psychology,50(4), 615-634.

Morgan,T.C. (2000), Psikolojiye Giriş.(Çev. Hüsnü Arıcı ve diğerleri),Ankara:Meteksan Matbacılık.

Nelson,D.&Cooper,C.L.(2007), Positive Organizational Behavior,London:Sage Publication.

Nguni, Samuel; Sleegers, Peter ve Denessen, Eddie (2006), Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers Job Satisfaction, Organizatinoal Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzian Case, School Effectiveness and School Improvement, Cilt: 17, Sayı:2, s. 145-177.

Ogbonna, E. ve Harris, L.C. (2000), Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies, International Journal of Human Resource Management, Cilt: 11, Sayı:4, s. 766-788.

Okakın, Neslihan (2009), Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Beta Yayınları,İstanbul.

O'Reilly, C.A., & Chatman, J. (1996), Corporations, Cults and Commitment, Research in Organizational Behavior, Volume 18, p. 157-200.

O'Reilly, C.A., & Chatman, J. (1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, İdentification & Internalization on Prosocial Behavior. Journal of Applied Psychology, 71(3)., 492-499.

Özdevecioğlu, Mahmut (2003), Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, DEÜ İİBF Dergisi, Cilt:18, Sayı:2, s. 113-130.

Özkaya, M., Karakoç, D.İ.,ve Kara,E. (2006), Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:13 Sayı:2.

Pathak,D.(2012), Role of Perceived Organizational Support on Stress Satisfaction Relationship:An Emparical Study. Asian Journal of Management Research,3(1),17-25.

Penley, L.E. ve Gould, S. (1988), "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", Journal of Organizational Behavior, Cilt 9, ss.43-59.

Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003),The Positive Impact and Development of Hopeful Leaders. Leadership and Organization Development Journal, 24(1), 26-31.

Peterson, C., & Seligman, M. (2004),Character Strengths and Virtues. Washington, DC: American Psychological Association.

Pitichat T., Reichard R., Edwars K.(2018), 'Psychological Capital for Leader development' Journal of Leadership& Organizational Studies, Vol 25, No1.

Redman, T., and Snape, E. (2005),Unpacking Commitment: Multiple Loyalties and Employee Behaviour, Journal of Management Studies, 42(2), 301-328.

Reichers, A.E. (1985), A Review and Reconcepttualization of Organizational Commitment, Academy of Management Review, Cilt: 10, Sayı:3, 465-476.

Richardson, G. (2002), The Metatheory of Resilience and Resiliency. Journal of Clinical Psychology, 58, 307-321.

Salancik, Gerald R. (1977), Commitment Is Too Easy, Organizational Dynamics, Vol.6, Iss.1, Summer, p.62-80.

Samadov,S. (2006), Commitment and the Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior, der, B.M. Sraw and G.R. Salancik, Chicago, İllionis, St. Clair Press,1-13.

Schulman,P. (1999), Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity, Journal of Personal Selling &Sales Management,19(1),31-37.

Seligman,M.E.P. ve M.Csikszentmihalyi (2000),Positive Psychology: An Indroduction,American Psychologist,55: p.5-14.

Seligman, M.E.P. ve Schulman (1986), Explanatory Style as a Predictor of Productivity and Quitting Among Life İnsurance Sales Agents,50.4:832.

Seligman,M.E.P., Parks,P.A.C.&Steen,T.(2004), A Balanced Psychology and a Dull life. Trans Royal Society,359,1379-1381.

Seligman,M.E.P.(2006), Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life. New York: Vintage Books.

Senbir, H. (2004), Z "Son İnsan" mı? Z Kuşağı ve Sonrasına Dair Düşünceler, Okuyan Us Yayın, s.24.

Snyder, C. R. (1994),The Psychology of Hope:You Can Get There From Here. New York: Free.

Snyder, C. R. (2000), Hypothesis: There is Hope. In C. R. Snyder Handbook (Ed.), Of Hope: Theory, Measures, and Applications. San Diego, CA: Academic Press.

Snyder, C. R., Sympson, S. C., Michael, S. T., & Cheavens, J. (2000b), Optimism and Hope Constructs: Variants on a Positive Expectancy Theme. In E. C. Chang (Ed.), Optimism and Pessimism: Implications for Theory, Research, and Practice,Washington, DC: American Psychological Association., p.101-123.

Snyder, C.R., Rand, L.K., ve Sigmon, D.R. (2002),Hope Theory: A Member of the Positive Psychology Family. In C. R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), The Handbook of Positive Psychology ,Oxford, UK: Oxford University Press, s.257-276.

Somers, M.J. (2009), The Combined Influence of Affective, Continuance and Normative Commitment on Employee With drawal, Journal of Vocational Behavior, Sayı:74, s.75-81.

Stajkovic, A.D. and Luthans, F. (1998), Social Cognitive Theory and Self Efficacy: Going Beyond Traditional, Motivational and Behavioral Approaches, Organizational Dynamics,26(4), 62-74.

Staples, H. (2014). The Generational Divide: Generational Differences in Psychological Capital. *Thesis*. University of the Incarnate Word.

Stup, R.E. (2006), Relationships Between Selected Human Resource Management Practices and Dairy Farm Performance, American Dairy Science Association, s.1116-1120.

Swailes,Stephen. (2002), 'Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures' , International Journal of Management Reviews, Cilt:4, Sayı:2, s.155-178.

Taylor, J.C. (2008). *Whither March the Cohorts:* The validity of Generation Theory as a Determinant of the Socio Cultural Values of Canadian Forces Personnel, Canadian Forces College–Collège Des Forces Canadiennes, Nssp 10-Pesn 10,http://www.cfc.forces.gc.ca/259/281/280/taylor.pdf, Erişim Tarihi: 15.09.2021

Tella, A., Ayeni C. (2007), Work Motivation, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in oyo State, Library Philosophy and Practice.

Tetik, S. (2012), Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Araştırma, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 4, No1, s.275.

Tezcan, M. (2016), Kuşaklar Çatışması Kuşaklararası İlişkiler Eğitimi ve Sosyolojisi, Ankara, Anı Yayıncılık, s.282.

Top,M. (2012), Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili, İstanbul University Journal of the School of Business Administration Cilt/Vol:41, Sayı/No:2.

Topses,G.(2003),Gelişim Psikolojisi,Ankara,Nobel Yayın Dağıtım.

Tösten,R. (2015),Öğremenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algılarının İncelenmesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazientep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Tüker Paker, İ., (2018), Y Kuşağı Temsilcilerinin Aile Algıları Üzerine Bir Analiz, Akademik İncelemeler Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1, s. 28-29.

Ugboro, I.O. (2006), Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing, Journal of Behavioral and Applied Management, Sayı:7, s. 232-257.

Uygur,A. (2007), Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, s. 71-85.

Uygur, A. (2009), Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık, Barış Platin Yayınevi, Ankara, s.17.

Uzun, Ö. Ve Yiğit, E. (2011), Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(1), s. 181-213.

Yıldırım,H. Ve Albayrak, S. (2011), Yüzme Hakemlerinde Örgütsel Bağlılık işe İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi, ZKU Journal of Social Sciences, Volume 7, Number 13.2011,s. 163-186.

Yıldız,H.(2015),Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yıldız,K.(2013),Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet arasındaki ilişki,Turkish Studies – International Periodical for the Languages,Literature and History of Turkish ork Turk Volume 8/6 Spring 2013, s. 853-879.

Yousef, D.A. (2000),Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country, Journal of Manageriak Psychlogy, Sayı:15(1), s. 6-28

Youssef, C., & Luthans, F. (2005),Resiliency Development of Organizations, Leaders & Employees: Multi-level Theory Building for Sustained Performance, In W. Gardner, B. Avolio, & F. Walumbwa (Eds.), Monographs in Leadership and Management: Volume 3. Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development,Oxford,UK: Elsevier,s.303-343.

Zhang, L., Li, Y., Ma, S., Hu, Y.ve Jiang, L. (2014), Structured Reading Material-based Intervention Program to Develop Psychological Capital of Chinese Employees. Social Behavior and Personality,42(3) 503-515.

Whitener, E.M. (2001), Do High Commitment Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling, Journal of Management, Sayı:27, s. 515-535.

Williamson, I.O., Burnett, M.F. ve Bartol, K.M. (2009), The Interactive Effect of Collectivism and Organizational Rewards on Affective Organizational Commitment, Cross Cultural Management: International Journal, Cilt:16, Sayı:1, s. 28-43.

Wright,T.A. (2003),Positive Organizational Behavior:An Idea Whose Time Has Truly Come, Journal of Organization Behavior,24(4), 437-44

EK A

ANKET FORMU

A.1. ANKET VE ÖLÇEK FORMLARI

Sayın Katılımcı,

Bu anket, X ve Y kuşağının pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına olan etkisini araştırmak amacıyla hazırlanan bir yüksek lisans tezi içindir. Ankete ilişkin soru ve cevaplar bilimsel bir amaç doğrultusunda değerlendirilecek olup, vermiş olduğunuz cevaplar açıklanmayacaktır.

Lütfen anket üzerine isminizi yazmayınız.

1. Cinsiyetiniz?

Kadın (...)

Erkek (...)

2. Yaşınız?

18 - 25 (...) 41 - 50 (…)

26 - 32 (...) 51 ve üzeri (…)

33 - 40 (…)

3. Medeni durumunuz?

Evli (...)

Bekâr (...)

4. Şu anda çalışmakta olduğunuz kurum?

.....

5. Bağlı bulunduğunuz bölüm?

.....

6. Çalıştığınız departman?

.....

7. Şu anda çalışmakta olduğunuz kurumda toplam çalışma süreniz?

1 yıldan az (...) 11 – 15yıl (...)

1 – 5 yıl (...) 16 yıl ve üzeri (...)

6 – 10 yıl (...)

8. Daha önce herhangi bir kurumda çalıştınız mı?

Evet (...)

Hayır(...)

EK B

PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ (GALLUP LİDERLİK ENSTİTÜSÜ)

Psikolojik Sermaye düzeyini belirlemek amacıyla Luthans ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş ve PsyCap Questtionnaire (PSQ) araştırmacılardan izin alınarak ve Türkçe'ye aktardıkları 12 ifadenin çevirisine sadık kalınarak kullanılmıştır. Ölçekteki diğer ifadeler ise, Türkçe'ye çeviri ve İngilizce'ye geri çeviri yapılıp, alandaki uzmanlara danışılarak Türkçe'ye uyarlanmıştır.

Psikolojik Sermaye ölçeği; öz-yeterlik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik olmak üzere dört alt boyuttan oluşan Luthans ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan 24 maddelik bir ölçektir. Ölçümler 5'li Likert ölçeği ile gerçekleştirilmiştir.

Öz-yeterlik ile ilgili 6 madde Parker'dan (1998)
Umut ile ilgili 6 madde Synder ve arkadaşlarından (1996)
Dayanıklılık ile ilgili 6 madde Wagnild ve Young'dan (1993)
İyimserlik ile ilgili 6 madde ise Sheir ve Carver'dan (1985) uyarlanmış maddelerdir.

B.1. ANKET SORULARI

Aşağıdaki 24 ifade sizin şu anda kendi hakkınızda ne düşündüğünüzü tanımlamaktadır. Lütfen bu ifadeleri dikkatle okuyarak ne kadar katıldığınıza karar veriniz ve aşağıda 1'den 5'e kadar sıralanan ölçekleri kullanmak suretiyle işaretleyiniz.

1. Beni hiç tanımlamıyor
2. Beni biraz tanımlıyor
3. Kararsızım
4. Beni iyi tanımlıyor
5. Beni çok iyi tanımlıyor

İFADELER	1	2	3	4	5
1- Uzun vadeli bir probleme çözüm bulma konusunda kendime güvenirim					
2- Yöneticilerle yapılan toplantılarda çalıştığım alanı çok iyi temsil ederim					
3- Kurumun izleyeceği stratejinin ne olacağı hususunda yapılan müzakerelere katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim					
4- Çalıştığım alana ilişkin hedef ve amaçların belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim					
5- Kurum dışındaki insanlarla (ör: müşterilerle) herhangi bir sorunu görüşmek için iletişim kurmada kendime güvenim tamdır					
6- İş arkadaşlarıma bilgi verme konusunda kendime güvenirim					
7- İşler tıkandığında, bu durumdan kurtulmaya yönelik birçok çare/yol bulurum					
8- Halihazırda iş hedeflerime enerjik bir şekilde ulaşmaya çalışıyorum					
9- Her sorun için birden fazla çözüm vardır					
10- Halihazırda işimde oldukça başarılı olduğuma inanıyorum.					
11- İş hedeflerime ulaşmamın birden fazla yolu var.					
12- Bu aralar belirlediğim iş hedeflerime ulaşıyorum					
13- İşte başarısız olduğumda, bundan kurtulmakta ve yoluma devam etmekte zorlanıyorum					
14- İş ortamında meydana gelen güçlüklerin bir şekilde üstesinden gelirim					
15- İşte gerektiğinde tabiri caizse başımın çaresine bakarım					
16- Stresli işleri kendime dert etmem, soğukkanlılıkla halletmeye bakarım					
17- Zor zamanların üstesinden gelebilirim çünkü geçmişte zor zamanlar görüp geçirmiştim					
18- Bu işte aynı anda birden fazla şeyin üstesinden gelebilirim					
19- İşte belirsizlik söz konusu olduğunda, sonucun hep en iyi olmasını ümit ederim					
20- İşte bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa, ters gider					
21- İşimle ilgili her şeye iyi tarafından bakarım					
22- İşimle ilgili geleceğim konusunda her zaman iyimserim					
23- Bu işte hiçbir şey benim istediğim şekilde olmaz					
24- İşime bakış açım şudur: “her gecenin bir sabahı vardır” veya “her işte bir hayır vardır”					

EK C

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ (ALLEN, MEYER VE SMITH)

Dağlı, Elçiçek ve Han (2018), Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlama çalışması yapmışlardır. Ölçeğin uyarlanması sürecinde önce, İngilizceden Türkçeye ve Türkçeden İngilizceye çeviri çalışmaları yapılmıştır. Literatürdeki mevcut çevirilerle karşılaştırılıp uzman görüşü doğrultusunda ön uygulama formu hazırlanmıştır. Ölçümler 5'li Likert ölçeği ile gerçekleştirilmiştir.

C.1. ANKET SORULARI

Aşağıda bulunan 18 ifade çalışmakta olduğunuz kurum ile ilgili ne düşündüğünüzü tanımlamanıza yardımcı olacak ölçeklerden oluşmaktadır.
Lütfen bu ifadeleri dikkatle okuyarak ne kadar katıldığınıza karar veriniz ve aşağıda 1'den 5'e kadar sıralanan ölçekleri kullanarak işaretleyiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Tamamen katılıyorum

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
3. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
4. Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.					
5. Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi görmüyorum.					
6. Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır.					
7. Şu anda bu kurumda çalışıyor olmam hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.					
8. Bu kurumdaki görevimden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.					
9. Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
10. Bu kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
11. Eğer bu kurumdaki işime kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.					
14. Bu kurumdaki işimden ayrılmak benim yararıma olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15. Bu kurumdaki işimden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.					
16. Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
17. Bu kurumda çalışan insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılmam.					
18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					