

**T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI**

**POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER  
VE BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**MAHMUT SÖYLEMEZ**

**İstanbul, 2019**

**T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI**

**POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER  
VE BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**MAHMUT SÖYLEMEZ**

**Danışman: DOÇ. DR. ESRA DİNÇ ELMALI**

**İstanbul, 2019**



T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK Bilim Dalı TEZLİ  
YÜKSEK LİSANS öğrencisi MAHMUT SÖYLEMEZ'ın POZİTİF PSİKOLOJİK  
SERMAYE İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE BİR ARAŞTIRMA adlı tez  
çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 2.05.2019 tarih ve 2019-12/8 sayılı kararıyla  
oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 21.05.2019

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1. Tez Danışmanı Doç. Dr. ESRA DİNÇ ELMALI	
2. Jüri Üyesi Doç. Dr. ATA ÖZDEMİRÇİ	
3. Jüri Üyesi Doç. Dr. ERKAN TAŞKIRAN	

## GENEL BİLGİLER

<b>Adı ve Soyadı</b>	: Mahmut SÖYLEMEZ
<b>Anabilim Dalı</b>	: İşletme
<b>Programı</b>	: Uluslararası İşletmecilik
<b>Tez Danışmanı</b>	: Doç. Dr. Esra Dinç ELMALI
<b>Tez Türü ve Tarihi</b>	: Yüksek Lisans – Nisan, 2019
<b>Anahtar Kelimeler</b>	: Psikolojik Sermaye, Pozitif Psikolojik Sermaye, Tükenmişlik

## ÖZET

### POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE BİR ARAŞTIRMA

Literatürde 1990'lı yıllar itibariyle yer edinin 2000'li yıllardan sonra da ivme kazanan Pozitif Psikolojik Sermaye kavramı, insanların güçlü yönlerini tespit ederek bu yönlerin daha fazla gelişmesini sağlayıp, bunun neticesinde de hem kişisel düzeyde hem de örgütsel düzeyde başarı elde edilmesine katkı sağlamaktadır.

Gerek bireyler gerekse de örgütler başarıya ulaşmak adına hedefler belirlerler. Bu hedeflere ulaşmak sanıldığı kadar kolay olmamakla birlikte hedeflere ulaşmak adına harcanan yoğun çaba ise bireysel problemlere zemin hazırlamaktadır. Bu durum; çağın hastalığı olarak da adlandırılan ve tabiri caizse en sinsi ve tehlikeli hastalıklardan biri olarak literatürde yer edinen “Tükenmişlik” ile tanımlanmaktadır. Bu araştırmada, pozitif psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren iki özel hastanenin 205 çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler SPSS 25.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda; pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından iyimserlik ve olumlu düşünce

boyutlarının duygusal tükenme üzerinde negatif; özyeterlilik ve dayanıklılık boyutunun düşük kişisel başarı üzerinde negatif; olumlu düşünce boyutunun duyarsızlaşma ve kayıtsızlık boyutları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



## **GENERAL KNOWLEDGE**

**Name and Surname** : Mahmut SÖYLEMEZ  
**Field** : Business Administration  
**Programme** : International Business  
**Supervisor** : Assoc. Prof. Esra DİNÇ ELMALI  
**Degree Awarded and Date** : Master – April, 2019

**Keywords** : Psychological Capital, Positive Psychological Capital,  
Burnout

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIPS BETWEEN POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND BURNOUT AND A RESEARCH**

The concept of Positive Psychological Capital, which gained acceleration in the literature from the 1990s after the 2000s, contributed to the achievement of success in both personal and organizational levels by detecting the strengths of people and furthering these aspects.

Both individuals and organizations set goals to achieve success. Achieving these goals is not as easy as it seems, but the intense efforts to achieve these goals results in individual problems. This condition is defined as “burnout” which is seen as the most insidious and dangerous diseases and it is also called as disease of the age in the literature. In this study, relationships between positive psychological capital and burnout were investigated.

Survey technique was used as a data collection method. The research was conducted on 205 employees of two private hospitals in Istanbul. Data were analyzed with SPSS 25.0 package program. As a result of the research; optimism and positive thinking dimensions which are sub-dimensions of positive psychological capital have significant

and negative effect on emotional exhaustion. For the other sub-dimensions of positive psychological capital; self-efficacy and endurance have a significant and negative effect on low personal success and positive thinking has a significant and negative effect on the depersonalization and indifference.



## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın ilk anından son anına kadar her aşamasında emeği bulunan ve gerekli tüm yardım ve yönlendirmeleri ile desteğini esirgemeyen tez danışmanım, saygıdeğer hocam Doç. Dr. Esra Dinç Elmalı'ya;

Bu çalışmanın uygulama kısmı için gereken çalışmayı yapmamı sağlayan Sosyal Güvenlik Denetmeni Halit Başbuğa'ya;

Tezimin her anında bıkmadan sorularımı cevaplayan ve her zaman yanımda olan değerli arkadaşlarım Uğur Berdibek ve Murat Baştuğ'a;

Üzerimde en büyük emek sahibi ve varlıklarından güç aldığım aileme sonsuz minnet, şükran ve teşekkürlerimi sunarım.

Mahmut Söylemez, 2019

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET .....	i
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLO LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR .....	xii
GİRİŞ .....	1
<b>1. POZİTİF PSİKOLOJİ VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE .....</b>	<b>2</b>
1.1 Pozitif Psikoloji Kavramı .....	2
1.2 Pozitif Psikolojinin Tarihsel Gelişimi .....	3
1.3 Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış .....	5
1.4 Pozitif Psikolojik Sermaye .....	8
1.5 Pozitif Psikolojik Sermayenin Unsurları .....	13
1.5.1 Özyeterlilik .....	14
1.5.2 Umut .....	18
1.5.3 İyimserlik .....	20
1.5.4 Dayanıklılık.....	23
<b>2. TÜKENMİŞLİK .....</b>	<b>27</b>
2.1 Tükenmişlik Kavramı .....	27
2.2 Tükenmişlik Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	29
2.2.1 Birincil Evre.....	30
2.2.2 Deneysel Araştırmalar Evresi .....	30

2.3	Tükenmişliğin Belirtileri .....	31
2.3.1	Fiziksel Belirtiler .....	32
2.3.2	Psikolojik Belirtiler .....	33
2.3.3	Davranışsal Belirtiler .....	33
2.4	Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler.....	34
2.4.1	Bireysel Faktörler.....	34
2.4.2	Örgütsel Faktörler .....	38
2.5	Tükenmişlik Modelleri .....	42
2.5.1	Maslach Tükenmişlik Modeli .....	42
2.5.2	Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	44
2.5.3	Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli .....	44
2.5.4	Pines Tükenmişlik Modeli .....	46
2.5.5	Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....	46
2.5.6	Meier Tükenmişlik Modeli .....	48
2.5.7	Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli .....	49
2.6	Tükenmişliğin Sonuçları .....	50
2.6.1	Tükenmişliğin Bireysel Etkileri.....	51
2.6.2	Tükenmişliğin Çalışma Hayatına Etkileri.....	51
2.6.3	Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri.....	52
2.7	Tükenmişlikle Mücadele Stratejileri .....	52
2.7.1	Bireysel Mücadele Stratejileri.....	53
2.7.2	Tükenmişlikle Mücadelede Örgütsel Stratejiler .....	55
<b>3.</b>	<b>POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>58</b>
3.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	58
3.2	Araştırma Hipotezleri ve Araştırmanın Modeli.....	59

3.3	Araştırmanın Kapsamı .....	62
3.4	Araştırmanın Türü .....	62
3.5	Araştırmanın Yöntemi .....	63
3.5.1	Ana Kütle ve Örneklem Seçimi .....	63
3.5.2	Veri Toplama Yöntemi .....	63
3.5.3	Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	64
3.5.4	Verilerin Analizi .....	64
3.6	Araştırmanın Bulguları .....	65
3.6.1	Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	65
3.6.2	Veri Toplama Araçlarının Faktör ve Güvenilirlik Analizleri .....	66
3.6.2.1	Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi .....	66
3.6.2.2	Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi .....	69
3.6.3	Değişkenler Arası İlişkiler: Korelasyon Analizi .....	72
3.6.4	Hipotez Testleri: Regresyon Analizi .....	73
3.6.4.1	Pozitif Psikolojik Sermayenin Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisi .....	73
3.6.4.2	Pozitif Psikolojik Sermayenin Düşük Kişisel Başarı Üzerindeki Etkisi .....	74
3.6.4.3	Pozitif Psikolojik Sermayenin Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisi .....	75
3.6.4.4	Pozitif Psikolojik Sermayenin Kayıtsızlık Üzerindeki Etkisi .....	75
3.6.5	Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler .....	76
3.6.5.1	Cinsiyet ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler .....	77
3.6.5.2	Medeni Durum ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler .....	77
3.6.5.3	Yaş ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler .....	78
3.6.5.4	Eğitim Durumu ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler .....	79

3.6.5.5 Meslek Grupları ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler .....	80
3.6.5.6 Tecrübe ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler .....	82
<b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>84</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>88</b>
<b>EK: ANKET FORMU .....</b>	<b>103</b>



## TABLO LİSTESİ

### Sayfa No.

<b>Tablo 1:</b> Pozitif Örgüt Okulu ile Pozitif Örgütsel Davranış Arasındaki Farklar .....	7
<b>Tablo 2:</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	65
<b>Tablo 3:</b> Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Faktör Analizi .....	68
<b>Tablo 4:</b> Maslach Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi .....	70
<b>Tablo 5:</b> Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri.....	72
<b>Tablo 6:</b> Pozitif Psikolojik Sermayenin Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....	74
<b>Tablo 7:</b> Pozitif Psikolojik Sermayenin Düşük Kişisel Başarı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....	74
<b>Tablo 8:</b> Pozitif Psikolojik Sermayenin Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....	75
<b>Tablo 9:</b> Pozitif Psikolojik Sermayenin Kayıtsızlık Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....	76
<b>Tablo 10:</b> Araştırma Değişkenlerinin Betimsel Özellikleri .....	76
<b>Tablo 11:</b> Katılımcıların Cinsiyet Farklılığına İlişkin Bulgular .....	77
<b>Tablo 12:</b> Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Bulgular .....	78
<b>Tablo 13:</b> Katılımcıların Yaş Farklılığına İlişkin Bulgular.....	79
<b>Tablo 14:</b> Katılımcıların Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular .....	80
<b>Tablo 15:</b> Katılımcıların Meslek Gruplarına İlişkin Bulgular .....	81
<b>Tablo 16:</b> Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine İlişkin Bulgular .....	82

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
<b>Şekil 1:</b> Pozitif Psikolojik Sermayenin Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	5
<b>Şekil 2:</b> Rekabet Gücünü Gösteren Sermaye Türleri .....	9
<b>Şekil 3:</b> Pozitif Psikolojik Sermayenin Unsurları.....	14
<b>Şekil 4:</b> Faktör Analizi Öncesi Araştırma Modeli.....	62
<b>Şekil 5:</b> Faktör Analizi Sonrası Oluşan Araştırma Modeli.....	71



## KISALTMALAR

<b><i>POS</i></b>	Positive Organizational Scholarship
<b><i>POB</i></b>	Positive Organizational Behavior
<b><i>Bak.</i></b>	Bakınız
<b><i>Ör.</i></b>	Örnek, Örneğin
<b><i>Vd.</i></b>	Ve diğerleri
<b><i>Vb.</i></b>	Ve benzerleri
<b><i>TDK</i></b>	Türk Dil Kurumu

## GİRİŞ

Hayatın olağan akışı neticesinde evren sürekli bir değişim içerisinde. Bu büyük değişim, aslı itibariyle bir gelişim sürecidir. Hayata gözlerini açan bir insanın zamanla gelişip evrilmesi gibi bilimsel olgular da ortaya çıktıktan sonra zaman içerisinde gelişmeye müsaittirler. Nitekim II. Dünya Savaşı sonrasında bireylerin yaşadığı travmalar nedeniyle psikoloji bilimi genel olarak insanlarda var olan ruhsal problemleri belirlemeye ve çözmeye odaklanmıştı. Zamanla değişen ve gelişen dünya düzeninde psikoloji bilimi insanların gerekli ihtiyaçlarına cevap vermede yetersiz kaldığı ve sağlıklı insanların da kişisel gelişimine katkı sunması gerektiği düşüncesiyle Pozitif Psikoloji akımını doğurdu. Özellikle 90'lı yıllardan sonra başlayıp günümüzde de devam eden iş hayatının çeşitlenmesi ve işgücüne katılım oranının artması ile birlikte insanların kendini tanıması, olumlu yönlerini bilmesi ve bu bilinç ile geleceğini inşa etmesi anlamında Pozitif Psikoloji akımının katkıları yadsınamaz bir gerçekliktir.

İnsanlar belirli hedefler doğrultusunda geleceğini inşa ederler. Her ne kadar ilgi duyulan alanlara yönelinse de bu hedeflere ulaşmak için emek, gayret ve çaba sarf etmek gerekir. Yaşamlarını bu hedeflere odaklanarak şekillendiren insanlar belli bir zaman sonra mental yorgunluğa kapılabilmektedirler. Özellikle yaptıkları iş dolayısıyla insanlarla birebir ilişki içerisinde bulunan (sağlık personelleri, banka personelleri vs.) meslek mensuplarında bu durum sıklıkla görülmektedir. Belirlenen hedeflerden sapma ve çalışma arzularında düşme ile başlayan süreç zaman içerisinde insanların tüm benliğine sirayet etmektedir. İnsanlarda fizyolojik, psikolojik ve davranışsal farklılaşmaya yol açan bu durumun literatürdeki adı Tükenmişliktir.

Pozitif psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmamız dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; pozitif psikoloji ve pozitif psikolojik sermaye konuları kavramsal bir çerçevede oluşturulmuştur. İkinci bölümde; tükenmişlik kavramı, tarihsel süreç içerisinde açıklanarak kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Üçüncü bölümde; pozitif psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasındaki ilişkileri ölçmeye yönelik yaptığımız araştırmanın metodolojik altyapısı ayrıntılı bir biçimde ortaya konulmuştur. Dördüncü ve son bölümde ise; araştırma sonucu elde edilen bulguların değerlendirildiği sonuç ve öneriler kısmı yer alacaktır.

## 1. POZİTİF PSİKOLOJİ VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

Bu bölüm içerisinde; pozitif psikoloji kavramı, pozitif psikolojinin tarihsel gelişimi, pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojik sermaye ve unsurları ile beraber pozitif psikolojik sermaye unsurlarının yönetimi ve geliştirilmesinden bahsedilecektir.

### 1.1 Pozitif Psikoloji Kavramı

Pozitif psikoloji, bireylerin davranışlarını inceleyen ve bu davranışların oluşmasını sağlayan algılama, yargılama, düşünme, güdüleme, tutum oluşumu vb. süreçleri ile nedenlerini belirlemeye çalışan ve sonuç itibarıyla bireyler arası farklılıkları ortaya çıkaran bir bilim dalıdır. Pozitif psikoloji, bireylerin bilinçli şekilde çevreleri ile kurdukları ilişkileri ve bu ilişkilerin süreçlerini kapsamaktadır (Eren, 2000, s. 3). Pozitif psikolojik sermaye kavramı literatüre girmeden önce psikoloji bilimi daha çok başarısızlık, tükenmişlik, çaresizlik vb. insan davranışlarının zayıf yönlerini araştırmaktaydı (Keleş, 2011, s. 345). Pozitif psikoloji ile beraber psikoloji bilimi sadece negatif durumları düzelterken bir işlevle sınırlı kalmadan bireysel mutlulukların temelini oluşturan olumlu özelliklerin geliştirilmesinde de rol almaya başlamıştır (Bal, 2009, s. 546). Pozitif psikoloji ile beraber psikolojinin alışlagelmiş öğretilerinden olan tedavinin yanlış olanı düzeltmesine ek olarak doğru ve güçlü olan olumlu yönlerin de geliştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Kısacası Pozitif Psikoloji kavramı literatürde yer edindikten sonra psikoloji sadece hastalıkları, zayıflıkları ve güçsüzlükleri inceleyen bir bilim olmaktan çıkıp bireylerin güçlü ve olumlu yönleri ile de ilgilenmeye başlamıştır (Kümbül Güler, 2009, s. 121).

Pozitif psikoloji kavramı psikolojinin gelişiminde bir mihenk taşıdır. II. Dünya Savaşı öncesinde psikolojinin ihmal edildiğini gören Seligman pozitif psikolojiye yönelmiştir (Linley vd., 2006, s. 3). Seligman, psikoloji biliminin bireylerin sadece zayıf yönleri üzerinde durduğunu ve güçlü yönlerini anlamaya çalışmadığını belirterek psikoloji biliminin bireyleri nasıl daha mutlu, daha başarılı, daha iyi olması gerektiğini öğretmek amacıyla pozitif psikoloji kavramının gerekliliğinden bahsetmiştir (Met, 2010, s. 891). Seligman ve arkadaşları, bu yaklaşım ile yaşamın olumsuz taraflarının inkâr edilmesi gibi bir sonuç amaçlanmadığını aksine pozitif psikoloji ile beraber birey

davranışlarında araştırılan negatif yönler kadar pozitif yönlerin de araştırılması gerektiğini ifade etmiştir (Gable ve Haidt, 2005, s. 105) .

Pozitif psikoloji, problemler yerine bireylerin iyi yönlerini ele almakta ve böylece bireylerin pozitif anlamda gelişimini sağlayan özelliklerin belirlenmesi ile örgütlere de katkılar sunmaktadır (Brandt vd., 2011, s. 269). Nitekim pozitif psikoloji, bireylerde, gruplarda ve örgütlerde var olan işleyiş ve gelişime katkısı olan süreç ve koşulların incelenmesidir (Gable ve Haidt, 2005, s. 104). Sonuç olarak, pozitif psikolojinin temel prensibi bireylerin mutluluğu ile başlayıp bu mutluluğu tüm grup ve örgütlere yayarak geliştirmektir (Hefferon ve Boniwell, 2014, s. 2).

## **1.2 Pozitif Psikolojinin Tarihsel Gelişimi**

M.Ö. 300'lü yıllarda Aristoteles' in ahlak, erdem ve iyi yaşamak ile ilgili fikirleri pozitif psikolojinin kökenleri olarak düşünülebilir. 1890 yılında kaleme aldığı "Psikolojinin İlkeleri" adlı kitapta taşıdığı duygular ile William James ve daha sonra 1950'lerde beliren hümanistlik psikolojiyi faydacılık akımı halinde devam ettiren John Stuart ile Jeremy Bentham, yaşamı iyi yönünden inceleyerek pozitif psikolojinin ortaya çıkmasına katkı sağlamışlardır (Hefferon ve Boniwell, 2014, s. 8).

Bilimsel olarak psikoloji, ilk evrelerinde bireylerin davranışlarını incelemekteydi. İkinci dünya savaşının akabinde birey psikolojisinde ortaya çıkan olumsuzluklar nedeniyle psikoloji bilimi bireylerin iyileştirilmesi amacı ile hareket etmiştir. Bu sebepten dolayı ikinci dünya savaşı sonrasında psikoloji bilimi yalnızca var olan rahatsızlıkları gidermeye yönelmiştir. Patoloji odaklı bu yaklaşım kişisel gelişime ve bireysel mutluluklara gereken özeni göstermemiştir. Pozitif psikoloji, bu eksiklikten yola çıkarak tüm şahısların müspet özelliklerini kişisel gelişimine yardımcı olacak şekilde geliştirmeye odaklanan ve birey davranışlarını dengeli bir yaklaşım ile değerlendiren bir akım olarak doğmuştur (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 5).

Pozitif psikoloji, kavramsal olarak ilk defa Maslow tarafından 1954 yılında kaleme alınan "Motivasyon ve Kişilik" adlı eserde kullanılmıştır. Maslow bu kitabında, gelişme, sevgi, iyilik, fedakârlık, tevazu, kabul, doğallık, cesaret, şefkat, kendini

gerçekleştirme vb. terimlerin psikolojide araştırılması gerektiği savını “Pozitif Psikolojiye Doğru” başlığı altında belirtmiştir (Wright, 2003, s. 437).

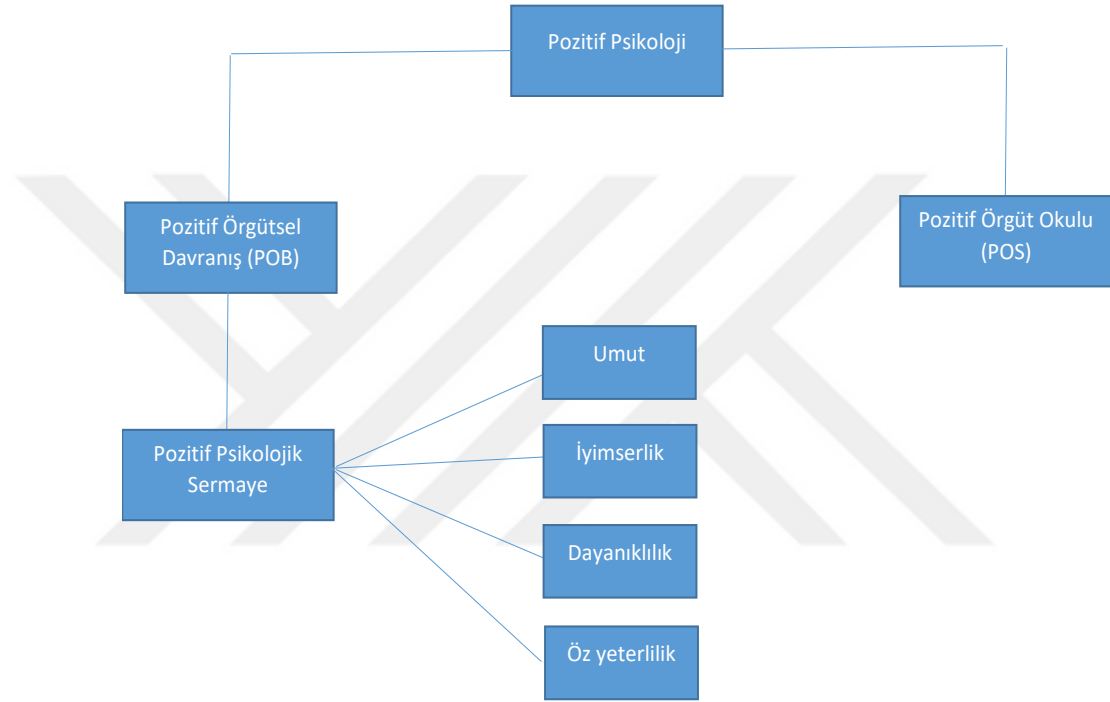
Her ne kadar kavramsal olarak ilk kullanan Maslow olsa da pozitif psikoloji akımının gerçek manada kurucusu Pennsylvania Üniversitesinden Profesör Martin Seligmandır. Seligman, öğrenilmiş çaresizlik kuramı üzerine yaptığı başarılı çalışmalar sonucunda 1998 yılında Amerikan Psikologlar Derneği Başkanı olmuştur. Başkan olduktan sonra Seligman, pozitif psikoloji akımının sembolik lideri haline gelmiştir (Hefferon ve Boniwell, 2014, s. 5).

Seligman, 5 yaşındaki kızı Nikki ile yaşadığı bir olayı pozitif psikolojiye yönelmesinde başlangıç kabul eder. Seligman, bahçesinde yetişen yabancı otları temizlediği sırada kızı Nikki’ nin bunları dağıttığını görünce kızını sert bir şekilde uyarır ve kızını oradan gönderir. Kızı ise bu duruma öfkelenerek bir süre sonra babası Seligman’ a “ben bu yaşma kadar şımarık bir çocuktum ama artık karar verdim ve şımarık değilim. Bunu ben başardıysam sen de başarabilirsin” der. Bu olaydan sonra Seligman her insanın içinde var olan güçler olduğunu ve herkesin var olan bu güçlerini ortaya çıkarması gerektiğini fark eder (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 5-6).

90’lı yılların sonuna geldiğimizde Seligman ve Csikszentmihalyi öncülüğünde başlayan pozitif psikoloji akımı, yapılan çalışmalar ile giderek ivme kazanmıştır. Bunlardan başlıcalarını özetlersek; Seligman ve Csikszentmihalyi pozitif psikolojiyi üç ana başlıkta ele almıştır. Bunlar; olumlu şahsi tecrübeler, olumlu şahsi özellikler ve kurum ve örgüt bireyleri olumlu davranışlara yönlendirmeleri olarak sıralanmıştır (Özkalp , 2009, s. 492). Sheldon ve King (2001, s. 216) ise pozitif psikoloji için insanların güçlü yanlarını araştıran bilim dalı tanımlamasını yapmışlardır. Benzer olarak Gable ve Haidt (2005, s. 103) için pozitif psikoloji insanların gelişimi ve örgütlerin uygun bir şekilde işlemesi için fayda sağlayan süreçler bilimidir. Sonuç itibarıyla, pozitif psikolojinin en temel amacı bireylerin var olan potansiyelini açığa çıkaran ve maksimize eden sistemleri ortaya çıkarmaktır (Peterson ve Spiker, 2005, s. 154) gibi tanımlamalar ile pozitif psikoloji kavramı, 2000’li yılların başı itibarıyla bilimsel çalışmalarda sıklıkla yer edinmeye başladığı görülmüştür.

### 1.3 Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış

Pozitif psikoloji akımı iki ayrı yaklaşım ile örgütsel ortama yansıtılmıştır (Kümbül Güler, 2009, s. 122). Bunlar; Pozitif Örgüt Okulu (POS: Positive Organizational Scholarship) ile Pozitif Örgütsel Davranış (POB: Positive Organizational Behavior) yaklaşımlarıdır.



**Şekil 1: Pozitif Psikolojik Sermayenin Diğer Kavramlarla İlişkisi**

**Kaynak:** Fred Luthans, Carolyn M. Youssef ve Bruce J. Avolio, (2006). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. USA: Oxford University Press.

Pozitif Örgüt Okulu, Michigan Üniversitesi araştırmacılarının akademik çalışmalarına dayanan ve pozitif psikoloji akımının desteğini alarak negatif koşullarda ve kriz zamanlarında örgütsel ayakta kalma ve örgüt etkinliğini çoğaltabilecek pozitif örgütsel özellikleri temel alan yaklaşımdır (Luthans ve Youssef, 2004, s. 18). Bu yaklaşım, yapılan örgütsel araştırmalarda örgüt kuramlarının ele almadığı pozitif durum, süreç ve ilişkileri vurgulamak gayesi ile ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda pozitif örgüt okulunun esas gayesi; kişilerin ve örgütlerin olumlu tarafları ile bu olumlu tarafların bağlam, süreç ve birbiriyle olan etkileşimleri gün yüzüne çıkarmaktır (Cameron vd.,

2003, s. 6). Pozitif Örgüt Okulu çalışmalarında bireylerin sahip oldukları güçlü yönlerin yanı sıra anlam, erdem, dayanıklılık, güven gibi kavramlara da yönelmişlerdir (Luthans vd., 2006a, s. 179).

Pozitif Örgütsel Davranış ise başını Luthans' ın başını çektiği Nebraska Üniversitesi akademisyenleri tarafından yürütülen yaklaşımdır (Kümbül Güler, 2009, s. 122). Pozitif Örgütsel Davranış, bireylerin kendisinden gelen olumlu gücü ve psikolojik sermaye unsurlarını hem ölçüp hem geliştirip hem de yöneterek örgüt performanslarını maksimize etmeyi amaçlayan yaklaşımdır (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s. 736). Luthans (2002, s. 57) pozitif örgütsel davranış için, iş hayatında performansı arttırmak amacıyla bireylerin ölçüle bilinen, geliştirile bilinen ve yönetile bilinen güçlü taraflarının ve psikolojik becerilerinin incelenmesine yoğunlaşan ve elde edilecek verilerin uygulanmasını sağlayan modeldir der. Pozitif Örgütsel Davranışın başlıca özellikleri beş ana başlık halinde toplanmıştır. Bunlar (Kaya ve Zerenler, 2014, s. 12) ;

- i. Pozitif Örgütsel Davranış, öznel teorik altyapı ile araştırma temeli üzerine kurulmalıdır.
- ii. Pozitif Örgütsel Davranış, geçerli ölçüm sistemlerine sahip olmalıdır.
- iii. Pozitif Örgütsel Davranış, örgütsel davranış alanına özgü olmalıdır.
- iv. Pozitif Örgütsel Davranış, gelişime ve değişime açık olmalıdır.
- v. Pozitif Örgütsel Davranış, performans üzerinde olumlu etkiye sahip olmalıdır.

Pozitif örgüt okulu ile pozitif örgütsel davranış temel olarak pozitif psikoloji akımına dayanır ve her iki yaklaşım da bilimsel yöntemi kullanır. Ayrıca pozitif örgüt okulu ile pozitif örgütsel davranışın ortak noktası; bireyleri ve örgütleri olumlu özellikleri ile incelemek ve bu sayede örgütlerin ve organizasyonların performansına yoğunlaşmaktır (Luthans vd., 2006a, s. 179).

Pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranışın en belirgin farklılaşması iki ayrı husustadır. Bunlardan ilki araştırılacak konular üzerinedir. Pozitif örgüt okulu daha çok örgütsel bağlamda var olan olumlu özellikler ile ilgilenmesine rağmen pozitif örgütsel davranış ise bireysel gelişime açık psikolojik özellikler ve bu özelliklerin

performans artırıcı etkisi ile ilgilenmiştir. Pozitif örgütsel davranış, pozitif örgüt okuluna göre daha belirgin bir şekilde örgüt performansının geliştirilmesini önemser. Bununla beraber pozitif örgütsel davranış bireylerin gelişime açık özelliklerine yoğunlaşırken pozitif örgüt okulu da genellikle bireylerin daha durağan ve gelişime kapalı bireysel özelliklerini baz almışlardır (Luthans ve Youssef, 2007, s. 337).

Pozitif örgüt okulu ile pozitif örgütsel davranış arasındaki ikinci belirgin farklılaşma da araştırma metotları ve analiz seviyeleri üzerinedir. Pozitif örgüt okulu makro ölçüde nicel ve nitel araştırma yöntemleri kullanırken pozitif örgütsel davranış daha mikro seviyede ve deney temelli alan araştırmalarını kullanır. Ve yine pozitif örgüt okulunda tündengelem yöntemi (örgüt-grup-birey) baz alınırken pozitif örgütsel davranışta tümevarım yöntemi (birey-grup-örgüt) kullanılır (Luthans ve Youssef, 2007, s. 337; Luthans vd., 2006a, s. 179)

**Tablo 1: Pozitif Örgüt Okulu ile Pozitif Örgütsel Davranış Arasındaki Farklar**

	<b>Pozitif Örgüt Okulu (POS)</b>	<b>Pozitif Örgütsel Davranış (POB)</b>
<b>Araştırma Konuları</b>	Örgütsel bağlamın olumlu yönleri	Bireysel pozitif psikolojik özellikler
<b>Analiz Seviyeleri</b>	Makro seviye	Mikro seviye
<b>Araştırma Yöntemleri</b>	Tündengelem yöntemi	Tümevarım yöntemi
<b>Odak Noktaları</b>	Örgüt performansı	Bireysel performanslar
<b>Veri Toplama Yöntemleri</b>	Nitel ve Nicel	Nicel
<b>İlgilendikleri Kavramlar</b>	Erdem, merhamet, güven	Pozitif psikolojik sermaye (Özyeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik)

**Kaynak:** Fred Luthans, Carolyn M. Youssef ve Bruce J. Avolio (2006). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. USA: Oxford University Press.

Örgütsel düzeyde yapılan bu araştırmalar neticesinde, pozitif psikoloji akımının öncülüğünde pozitif örgütsel davranışın ölçüle bilinen, geliştirile bilinen ve yönetile bilinen kriterlerini sağlayan özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık kavramları

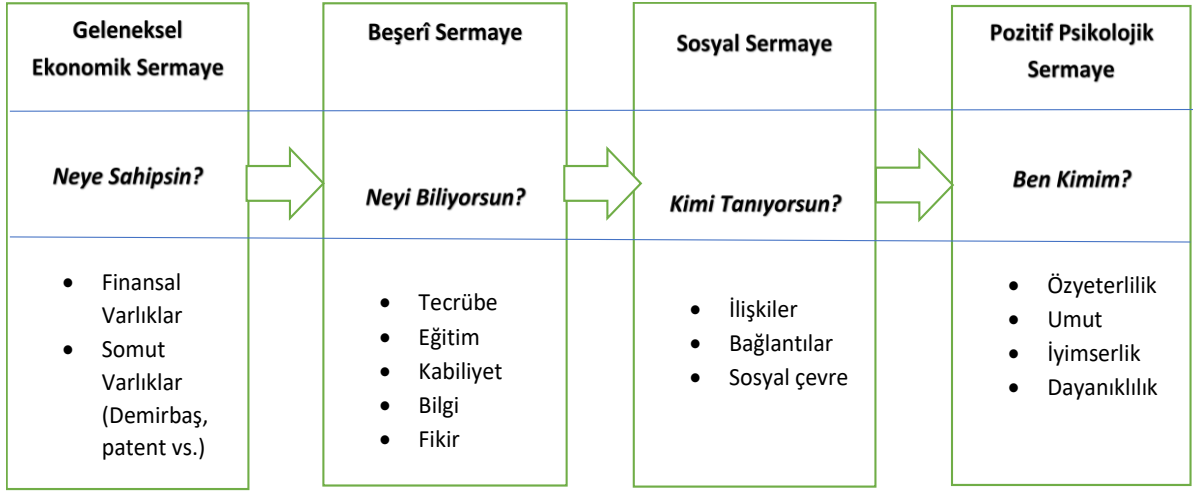
temelinde yapılan çalışmalar pozitif psikolojik sermayeyi doğurmuştur (Woolley ve Lester, 2011, s. 438). Pozitif örgütsel davranışın bütün özelliklerini içeren pozitif psikolojik sermaye kavramı, pozitif örgütsel davranışın bir alt dalı olarak ortaya çıkmıştır (Luthans vd., 2006a, s. 179).

#### **1.4 Pozitif Psikolojik Sermaye**

Sermaye kavramı zamanla değişime uğramış, gelişime açık bir kavramdır. Öyle ki geleneksel anlamda sermaye kavramını TDK; bir ticaret işinin kurulması, yürütülmesi için gereken anapara ve paraya çevrilebilir malların tamamıdır diye tanımlar (Türk Dil Kurumu, 2019). İşletmeler için geçmişten günümüze varlıkların tanımlanmaları ve tanımlanan varlıklara gösterilen değerler değişim göstermiştir. Sanayii devriminden sonra üretimin artması ile beraber stoklar işletmeler için en belirgin sermaye göstergelerinden biri haline gelmişti. Yalnız ilerleyen dönemlerde stok maliyetlerinin artması sonucu finansal sermaye yön değiştirdi. Zaman ilerledikçe sermaye kavramı sadece ekonomik ve finansal alanlarında kalmayıp beşerî ve sosyal alanlara da sirayet etmiştir (Envick, 2004, s. 13; Luthans vd., 2007a, s. 542).

2000’li yıllara gelindiğinde Luthans ve arkadaşları pozitif örgütsel davranış akımı ile yaptıkları saha çalışmaları neticesinde işletmelere rekabet gücü sağlayan ekonomik ve finansal, beşerî ve sosyal sermayeye ek olarak pozitif psikolojik sermayeyi de saymışlardır (Luthans ve Youssef, 2004, s. 7-18). Rekabet gücüne insanın da eklenmesi ile örgütlerin geleneksel düşünce ve tutumları değişmeye başlamıştır (Kümbül Güler, 2009, s. 123). Diğer sermaye türlerine göre insan sermayesini ölçmek çok daha zordur. Bu nedenle örgütler rakip olsalar dahi insan sermayesinin ölçümünde iş birliği içinde hareket etmeye başlamışlardır (Leana ve Rousseau, 2000, s. 5).

Örgütlerin rekabet gücünü belirleyen sermaye türleri geçmişten günümüze birbirini etkileyerek ve üzerine koyarak ilerlemiş ve netice itibariyle son hali Luthans vd. (2004, s. 46) tarafından Şekil 2’ de gösterildiği gibi kategorize edilmiştir.



**Şekil 2: Rekabet Gücünü Gösteren Sermaye Türleri**

**Kaynak:** Fred Luthans, Kyle W. Luthans ve Brett C. Luthans (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human And Social Capital. *Business Horizons*, 47(1), 46.

Şekil 2’ den de anlaşılacağı üzere örgütlerde sermaye kavramının içeriği tarihsel süreç boyunca geliştirilerek günümüze kadar gelmiştir.

Geleneksel ekonomik sermaye en belirgin şekilde finans ve maddi kaynakların toplamıdır (Brandt vd., 2011, s. 269). Geleneksel ekonomik sermaye tam olarak “Neye Sahipsin?” Sorusuna cevap verir (Luthans vd., 2004a, s. 46). Her ne kadar sermayenin en yalın halini içerse de geleneksel ekonomik sermaye, örgüt performanslarının belirlenmesinde en belirgin rol oynayan sermaye türü olarak kabul edilir (Kümbül Güler, 2009, s. 124).

Beşerî sermaye veya diğer bir adıyla insan sermayesi ise örgütlerin ekonomik faaliyetlerinin daha etkili ve verimli olabilmesi adına bireylerin elde ettikleri bilgi, birikim ve becerilerin toplamıdır (Yılmaz ve Danişoğlu, 2017, s. 119). Beşerî sermaye tecrübe, eğitim, kabiliyet, bilgi ve birikim kavramlarını kullanarak “Neyi Biliyorsunuz?” Sorusuna cevap arar (Luthans vd., 2004a, s. 46). Beşerî sermayeyi daha geniş bir perspektif ile yorumlarsak, bireylerin genel veya eğitim yolu ile elde etmiş oldukları beceri ve öğrenim ile beraber kendi yetenek ve kabiliyetlerinin toplamından oluşmaktadır (Kaya ve Zerenler, 2014, s. 16-17). Böylece beşerî sermaye bilgi, maharet ve yeteneklerin birleşmesi ile oluşup örgütsel kalkınmaya çok büyük faydalar sağlamaktadır (Özyakışır,

2011, s. 48). Bilgi toplumuna evrilme süreci II. Dünya Savaşı akabinde olmuş ve böylece nitelikli bireylere yönelim beşerî sermayeyi önemli hale getirmiştir. Beşerî sermaye-iktisadi kalkınma ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar neticesinde geleneksel üretim araçlarına ek olarak bilginin de bir üretim faktörü olarak değerlendirilmesi ve bilginin üretim süreçlerinin merkezine yerleştirilmesi gerekliliğini savunan yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Doğan ve Şanlı, 2003, s. 174). Beşerî sermayeyi oluşturan faktörler ise yapısal beceri, iletişim, sayısal zekâ, öğrenme, kişisel disiplin, motivasyon ve azim ile öğrenmedir (Çolak, 2010, s. 113). Bu faktörler temelinde oluşan insan sermayesinin özelliklerini de maddeler halinde sıralarsak (Doğan ve Şanlı, 2003, s. 181);

- Beşerî sermaye hem yaratılıştan gelen hem de sonradan edinilen yeteneklerdir.
- Beşerî sermayenin sağlanabilmesi için yatırım insana yapılmalıdır.
- Beşerî sermaye kişi ile bütündür, ayrı düşünülemez.
- Beşerî sermaye somut olarak görülmez, sadece ortaya çıkardıkları görülür.

Geleneksel sosyal bilimin bireyselliği odak noktası haline getirmesine karşı olarak sosyal sermaye kavramı ortaya çıkmıştır (Ağcasulu, 2017, s. 115). İnsanların neyi bildiklerini önemseyen beşerî sermaye sonrasında insanların kimleri tanıdığına dikkat çeken sosyal sermaye ortaya çıkmıştır (Kümbül Güler, 2009, s. 124). Sosyal sermaye, bireysel ilişkiler ve iletişim ağları neticesinde “Kimi Tanıyorsun?” Sorusuna cevap arar (Luthans vd., 2004a, s. 46). İnsanlar arasındaki karşılıklı ilişkiler, güven, hoşgörü, değerler paylaşımı ve iş birliklerin toplamı sosyal sermayeyi oluşturur (Cohen ve Prusak, 2001, s. 3). Böylece sosyal sermaye özünde bireysel ilişkilerden meydana gelir (Seçer, 2009, s. 105). Her ne kadar temelini bireysel ilişkiler oluştursa da sosyal sermayenin birçok örgütsel alanda etkili olduğu belirlenmiştir (Adler ve Kwon, 2002, s. 17-40). Bölgesel üretim ağları, şirketler arası öğrenim, tedarikçi ilişkileri ve girişimcilik gibi örgütsel alanlarda sosyal sermayenin yadsınamaz gücü vardır. Rekabet gücü açısından beşerî sermaye gibi sosyal sermayeye de yatırım önem arz etmektedir. Günümüz koşullarında ise artık bu kavramların da ötesinde rekabet gücü için pozitif psikolojik sermaye kavramı kabullenilmelidir (Luthans vd., 2004a, s. 46).

Pozitif psikolojik sermaye, pozitif psikoloji akımı ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımı temelinde olgunlaşan ve örgüt çalışanlarının verimliliğinin yükselmesinde etkisi olan sermaye türüdür (Tösten, 2015, s. 10). Örgütlerde rekabet gücünün göstergelerinden biri kabul edilen pozitif psikolojik sermaye, kavramsal olarak ekonomik sermayeden (finansal ve somut varlıklar), beşerî sermayeden (bilgi, birikim, kabiliyet, deneyim vs.) ve sosyal sermayeden (sosyal çevre, ilişki ağı) daha farklıdır (Luthans vd., 2007b, s. 20; Brandt vd., 2011, s. 269). Pozitif psikolojik sermaye bireylere “Sen Kimsin?” Sorusunu sormakla birlikte bireylerin ilerleyen zamanlarda kim olabileceği konusuna da yoğunlaşmaktadır (Luthans vd., 2004a, s. 46).

Pozitif psikolojik sermaye, bireysel performansların artırılması ile beraber örgütsel başarıların yakalanması amacıyla insan kaynaklarının olumlu şekilde yönlendirilmiş ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir güçlü yönlerini ve bireylerin psikolojik düzeylerini araştırır (Turner vd., 2002, s. 715). Bu bağlamda Luthans ve Youssef tarafından pozitif psikolojik sermayenin;

- Ölçülebilir
- Geliştirilebilir
- Performans üzerinde etkili
- Özgün

özelliklere sahip olduğu belirtilmiştir (Luthans ve Youssef, 2004, s. 157).

Pozitif psikolojik sermaye, ölçülebilir, geliştirilebilir, özgün, araştırma tabanlı ve yönetilebilir özelliklerine haiz unsurlar üzerine inşa edilmiştir. Bunlar; özyeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılıktır. Her ne kadar özyeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık unsurları ile oluşsa da pozitif psikolojik sermaye, kendisini oluşturan bu boyutların birleşiminden daha geniş bir anlam skalasına sahiptir (Luthans vd., 2006a, s. 19).

Pozitif psikolojik sermayeyi oluşturan dört boyut farklı araştırmacıların yaptıkları çalışmalar neticesinde anlamlılık kazanarak tanımlanmıştır. Ayrıca yine farklı

araştırmacıların çalışmaları neticesinde bu boyutların geliştirilebilir olduğu da desteklenmiştir. Bunlardan;

- Özyeterlilik, bireylerin zorlu görevler karşısında bu görevlerin üstesinden gelebileceğine dair kendisine duyduğu zgvendir (Stajkovic ve Luthans, 1998, s. 66). zyeterliliği arttıran yöntemler Albert Bandura tarafından geliştirilmiştir (Bandura, 1997).
- Umut, bireylerin amaçları doğrultusunda yürüdükleri yolda başarılı olabilmek adına sabırlı davranmaları ve gerektiği taktirde başka yollara ynelebilmeleridir (Snyder, 2002, s. 249). Snyder aynı zamanda umut skalasını (state-hope scale) geliştirmiştir (Snyder, 2000, s. 83).
- İyimserlik, bireylerin yaşadıkları anda ve geleceğe dönük başarılı olacağını düşünmesidir (Luthans vd., 2006a, s. 87). İyimserliğin geliştirilebilir yönleri Carver ve Scheier tarafından yapılan çalışmalar ile boyut kazanmıştır (Carver ve Scheier, 2002).
- Ve son olarak dayanıklılık ise zorluklar ve problemler karşısında bireylerin güçlü olabilmesi ve kendini yenileyebilmesidir (Avey vd., 2008, s. 53). Psikolojik dayanıklılığın seviyesini arttıran başarılı yöntemler Masten ve Reed tarafından yapılan çalışmalar ile desteklenmiştir (Masten ve Reed, 2002, s. 84).

Bu tanımlamalardan yola çıktığımızda en genel hali ile pozitif psikolojik sermaye; bireylerin pozitif psikolojik durumları sonucunda zorlayıcı görevler karşısında başarılı olmak için kendine güvenmesi, bugün veya gelecekte başarılı olacağına ilişkin olumlu beklentiye sahip olması, zorlu hedefleri başarması ve başarıları daim kılabilmek adına oluşabilecek sorunların üstesinden gelebilmesidir (Avey vd., 2008, s. 54).

Bugüne kadar yapılan çalışmalar gösteriyor ki; zyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık unsurları pozitif psikolojik sermaye için en ideal kaynaklardır (Luthans vd., 2008, s. 221). Yalnız gelecek zamanlarda pozitif psikolojik sermayeye dahil olması muhtemel pozitif boyutlar da vardır. Bilişsel özelliklere haiz yaratıcılık ve bilgelik, duygusal özellikler taşıyan bireysel iyilik hali, mizah, akış, psikolojik sahiplik, sosyal özelliklere sahip duygusal zekâ, alçakgönüllülük, bağışlayıcılık ve yüksek düzey özellikli

otantiklik, cesaret bunlara örnek olarak gösterilebilir. Bu unsurlar pozitif olmalarının yanı sıra özgün, ölçülebilir, geliştirilebilir ve performans üzerinde etkili oldukları nedeniyle pozitif psikolojik sermayenin özelliklerini taşıdıkları görülmektedir. Her ne kadar sayılan bu muhtemel boyutların gelecek yıllardaki çalışmalarda yer edinmesi pozitif psikolojik sermaye kavramını daha fazla geliştireceği belirtilse de bu kavramların pozitif psikolojik sermaye unsurları içerisinde yer alması için çok fazla araştırmaya ve araştırma sonuçlarına gereksinim vardır (Luthans vd., 2006a, s. 200; Luthans vd., 2007a, s. 16; Luthans vd., 2005, s. 252) .

Bu çalışmamızda pozitif psikolojik sermayenin dört temel unsuru olarak özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık incelenmiştir.

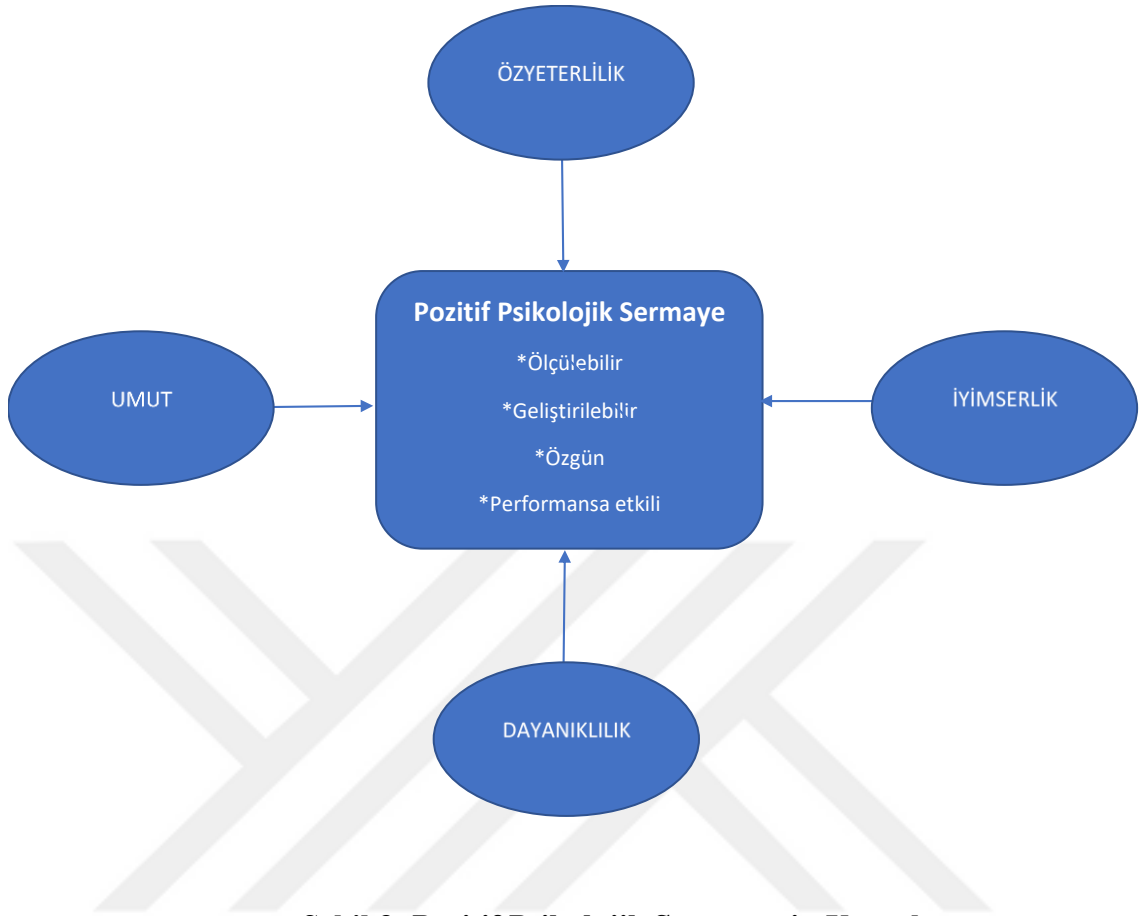
### **1.5 Pozitif Psikolojik Sermayenin Unsurları**

Pozitif psikolojik sermayenin dört temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar (Luthans, 2002, s. 59) ;

- Özyeterlilik
- Umut
- İyimserlik
- Dayanıklılık

olarak nitelendirilir. Pozitif psikolojik sermayeyi oluşturan bu boyutların ortak paydaları olan ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir olması daha etkili iş performansı sonucuna yöneliktir (Luthans ve Youssef, 2004, s. 36).

Şekil 3'te Pozitif psikolojik sermayenin unsurları şematik tarzda gösterilip akabinde çalışmaya bu unsurların detaylı açıklamaları işlenerek devam edilecektir.



**Şekil 3: Pozitif Psikolojik Sermayenin Unsurları**

**Kaynak:** Fred Luthans ve Carolyn M. Youssef (2004). Human Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 152.

### 1.5.1 Özyeterlilik

Özyeterlilik, ilk kez 1977 yılında “Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change” adlı çalışması ile psikolog A. Bandura tarafından sosyal öğrenme kuramında dikkat çeken bir kavram olarak kullanılmıştır (Bıkmaz, 2004, s. 178). Özyeterlilik, amaçlarına ulaşmada karşılaştığı olası durumları kontrol edebilmesi için gerekli olan eylemleri yürütme ve organize etme hususunda kişinin sahip olduğu yeteneklerine olan inancıdır (Bandura, 1986, s. 391).

Bandura’dan sonra özyeterlilik kavramı hakkında benzer şekilde tanımlamalar yapılmıştır. Bunlardan; Thomas ve Velthouse (1990, s. 672) özyeterlilik için, bireylerin var olan bir işin üstesinden en iyi şekilde gelebileceğine dair kendi yeteneklerine olan

güvenidir demişlerdir. Gardner ve Pierce (1998, s. 50) özyeterlilik kavramı için, bireylerin yapacakları görevleri başarılı bir şekilde yönetebileceğine ve böylece bir sonuç elde edebileceğine olan inancıdır tanımlaması yapmışlardır. Stajkovic ve Luthans (1998, s. 66) ise bireylerin üzerinde çalıştıkları işte başarılı olabilme adına gereksinim hissettikleri motivasyonu, bilişsel kaynakları ve davranış biçimlerini harekete geçirmek amacıyla kendi yeteneklerine duydukları özgüvendir diyerek özyeterlilik tanımlamasını örgütsel boyut üzerinden yapmışlardır. Özyeterlilik için; bireylerin maharetlerindeki yetkinliğinden ziyade bu maharetlere duydukları güven ile ilgilidir (Özkalp, 2009, s. 491) tanımlaması da yapılmıştır.

Özyeterlilik gözlemlenebilen bir beceri değildir. Sadece belirli koşullar içinde bireylerin sahip oldukları beceriler aracılığıyla neler başarabileceklerine dair duydukları inançtır. Başka bir ifadeyle sadece yetenek değil, yetenekleri bir işte ne derece etkili kullanılabileceği konusunda bireylerin duydukları özgüvendir. Bununla birlikte özyeterlilik irsi bir özellik değil, zamanla kişilerde oluşan ve hayat tecrübeleri ile şekil bulan bir özellik olmakla birlikte gelişime de açıktır (Maddux, 2002, s. 278-279). Aynı zamanda, yaşanan durumlara göre değişkenlik gösterdiğinden dolayı özyeterlilik, bir kişilik özelliği olamaz (Hefferon ve Boniwell, 2014, s. 105).

Bandura, özyeterlilik kavramını dört temel kaynak üzerine inşa eder (Bandura, 1994, s. 2). Bunlar;

- 1. Dolaysız Uzmanlık Tecrübeleri:** Bireylerin bizzat yaşadıkları tecrübeler en etkili özyeterlilik kaynağıdır. Bireyler yaşadıkları tecrübelerin sonuçlarını değerlendirip özyeterlilik inançlarını belirlerler. Bu sayede yorumlanan sonuçlar başarılı ise özyeterlilik yüksek, başarısız ise düşük özyeterlilik seviyesine sahip olmuş sayılırlar (Pajares, 1997, s. 1-49). Ayrıca başarı olasılığının artması kişinin yaşam boyunca edindiği tecrübeler ile doğru orantılıdır. Böylece kişiler çalıştıkları sürece edindikleri deneyimleri özyeterlilik inançları fazla ise gelecekte çalışacakları tüm işlere yayabilirler (Bandura, 1977, s. 193).
- 2. Dolaylı Uzmanlık Tecrübeleri:** Rol modeller veya başka bir ifadeyle sosyal modeller tarafından sağlanan deneyimler bireylerin özyeterlilik

inançlarını oluşturan ve kuvvetlendiren bir başka yoldur (Avey vd., 2008, s. 53). Bireyler özellikle kendilerine rol model olarak gördükleri insanların başarılı olduklarını görünce, kendilerinin de gerekli gayreti gösterdiklerinde başarılı olacaklarına inançları artar (Bandura, 2004, s. 622).

3. **Sosyal İkna:** Bireyler saygı duyduğu kişilerden (amir, yönetici, meslektaş vs.) pozitif geri dönüş aldıklarında özyeterlilik inançları artar (Luthans vd., 2008, s. 223). Sonuç itibarıyla, pozitif telkinler kişiyi cesaretlendirerek özyeterlilik inancını kuvvetlendirir, negatif telkinler ise özyeterlilik inancını zayıflatır (Pajares, 1997).
4. **Psikolojik ve Fizyolojik Durumlar:** Bireylerin psikolojik ve fizyolojik durumları özyeterlilik inancına doğrudan etkilidir. Psikolojik ve fizyolojik uyarılma ve iyi oluş hali ile özyeterlilik inancı artırılabilir (Luthans vd., 2008, s. 223). Bireyler, özyeterlilik inancını sorgularken başarı, stresle mücadele, sağlık işlevleri gibi konuları göz önüne alarak psikolojik ve fizyolojik durumlarını da değerlendirirler (Bandura, 1997, s. 106).

Ölçülebilirlik ve geliştirilebilirlik seviyesi anlamında özyeterlilik, diğer pozitif psikolojik sermaye unsurlarına göre daha kolaydır (Luthans, 2002, s. 70). Ayrıca tüm pozitif psikolojik sermaye unsurları içerisinde gelişime açık, araştırma temelli ve performans üzerindeki etkisi ispatlandığı için pozitif örgütsel davranış özelliklerini en iyi şekilde karşılayan unsur, özyeterliliktir (Luthans vd., 2006a, s. 34; Luthans vd., 2008, s. 222; Luthans, 2002, s. 70).

Özyeterlilik inancının bir göstergesi olarak, yüksek özyeterliliğe sahip bireyler beş temel özelliğe sahip olurlar. Bunlar (Luthans vd., 2006a, s. 38);

1. Bireyler kendileri adına büyük hedefler ve güç görevler belirlerler.
2. Güçlükler karşısında direnirler ve azimle mücadele ederler.
3. Motivasyonlarını kendileri sağlarlar.
4. Büyük hedeflere ulaşmak adına çaba gösterirler.
5. Olası engellere karşı sabırlıdır.

Bireylerde özyeterlilik inancının kuvvetli oluşu birçok yönden başarıyı tetikler. Özyeterlilik seviyesi yüksek olan kişiler başarması zor olan görevleri tehlike olarak değil de gövde gösterisi olarak değerlendirirler. Kendileri için koydukları büyük hedeflere odaklanırlar. Başarısızlığı kabullenemezler ve başarısızlık halinde analiz yaparak denemeye devam ederler. Böylece daha çok gayret gösterilmesi ve daha çok bilgi edinilmesi sonucu başarısızlığı bertaraf edeceklerine inanırlar. Özyeterlilik, bireylerde stres düzeyini azaltmakla birlikte bireyleri depresyona karşı korur ve bireysel başarıların önünü açar. Bu bağlamda özyeterlilik, pozitif psikolojik sermayenin diğer üç unsuru olan umut, iyimserlik ve dayanıklılık ile ilişkilidir (Bandura, 1993, s. 144). Özyeterlilik seviyesi yüksek olan bireyler zorluklarla mücadelede daha başarılı olurlar ve olası engellere rağmen mücadeleden vazgeçmezler (Luthans vd., 2006b, s. 122).

Özyeterlilik seviyesi düşük olan bireyler ise başarması zor olan görevleri birer tehlike olarak algıladıkları için bu görevlerden olabildiğince kaçmaya çalışırlar. Bireysel hırsları yoktur ve koydukları hedeflere tam kapasite odaklanamazlar. Zor olan görevler karşısında vazgeçmeleri kolay olur. Olası başarısızlık durumlarında özyeterliliklerini yeniden elde etmek zaman alır. Yetersiz performansların nedenini yeteneksizlik ile bağdaştırdıkları için kendi yeteneklerine olan inançları hızlı bir şekilde sarsılabilir. Stres düzeyleri yüksektir ve depresyona girmeleri kolay olur (Bandura, 1993, s. 144).

Özyeterlilik, motivasyon ve öğrenme konusunda öğrenciler adına belirleyici bir kavramdır (Zimmerman, 2000, s. 82). Zayıf-iyi ve pekiyi seviyesinde matematik bilgisine sahip öğrenciler seçilmiş ve matematik alanında özyeterliliğe sahip olan öğrenciler ile özyeterlilik algısı düşük olan öğrenciler karşılaştırılarak matematik yeteneği üzerine bir araştırma yapılmıştır. Seçilen bu öğrencilere zor kabul edilen matematik soruları sorulmuştur. Matematik seviyesi ne olursa olsun özyeterlilik inancı yüksek olan öğrencilerin yanlış çözüm yollarını daha rahat eleedikleri ve özyeterlilik inancı düşük olanlara göre daha iyi sonuçlar aldıkları tespit edilmiştir. Özyeterlilik seviyesi yüksek olan öğrenciler problemler karşısında daha fazla gayret göstermişlerdir. Ayrıca normalde matematik seviyesi yüksek olan öğrenciler aynı zamanda düşük özyeterlilik inancına sahiplerse gösterdikleri başarı nispeten daha düşüktür (Bandura, 1993, s. 119).

### 1.5.2 Umut

Günlük hayatta fazlaca duyduğumuz umut kavramını genelde insanlar, sıkıntılı zamanlarda kötü giden olayların gelecek itibariyle düzeleceğini düşünme olarak tarif etmişlerdir (Luthans vd., 2004b, s. 516). Geçmişte, ölçülmek için çok soyut ve flu bir kavram olan umut hakkında birçok yazar şüphe ile yaklaşmıştır. Örneğin Nietzsche, umudun en büyük kötülük olduğunu çünkü işkence süresini uzattığını savunmuştur (Snyder, 1995, s. 355). Bu nedenden dolayı umut kavramı yakın tarihe kadar çalışma ortamı ve örgütsel anlamda üzerinde bilimsel olarak pek çalışılmamış bir kavramdır (Peterson ve Luthans, 2003, s. 27).

Umut kavramının araştırmalara dayanarak bilimsel tanımını ilk olarak psikolog C. Rick Snyder yapmıştır (Luthans ve Jensen, 2005a, s. 306). Snyder umudu, kişilerin arzulanan hedeflere varabilmesi için alternatif yollar bulması ve bu yollardan faydalanabilmek için de motivasyonunu sağlayabilmesidir diye tanımlamıştır (Snyder, 2002, s. 249-252). Bir başka ifade ile umut; amaçlara ulaşmada gereken azmi gösterme ve özümsemiş bir kararlılıkla bu amaçları başarabilmek adına gayret sarf etmedir denilebilir (Luthans ve Youssef, 2004, s. 20). Yapılan bu tanımlamalar neticesinde umut; sadece amaç odaklı istem değil, bu istekler doğrultusunda belirlenen amaca ulaşmak için kullanılan yöntemleri de içerir (Çetin vd., 2013, s. 31-52).

Snyder ve arkadaşları bu tanımlamalar doğrultusunda umut kavramının birbirini tamamlayıcı üç temel bileşenin varlığı ile oluştuğunu belirtmişlerdir. Bunlar; hedefler koyma, hedeflere ulaşmak için farklı yollar belirleme ve hedefler için güçlü bir irade ile eyleme geçmedir (Luthans vd., 2008, s. 221).

- **Hedefler Koyma:** Bireyler belirledikleri hedefe göre hareket ederler. Bu hedeflerin üç dayanak noktası vardır. Bunlardan birincisi hedefler bireylerin zihninde somut veya soyut yer edinmesidir. İkincisi hedeflerin zaman aralığıdır. Yani kısa vadeli veya uzun vadeli olarak farklılık gösterebilir. Sonuncusu ise bu hedefler önemli veya önemsiz diye kategorize edilebilir (Snyder, 2002, s. 249-252).
- **Hedeflere Ulaşmak için Farklı Yollar Belirleme:** Snyder (1995, s. 358-359), hedeflere ulaşmak için temsil yollarının geliştirilmesi gerektiğini

savunur. Özetle bireylerin belirlediği hedeflere varmak için gerekli olan tüm araçları kullanması gerekliliğidir (Luthans vd., 2008, s. 221).

- **Hedefler İçin Güçlü Bir İrade ile Eyleme Geçme:** Bireylerin belirledikleri hedef doğrultusunda başarılı olabilmek için şahsi iradelerini ortaya koymalarıdır (Snyder vd., 1996, s. 1). İrade gücü ile hareket eden bireyler en uygun alternatif yolu bulma konusunda da gerekli motivasyona sahip olurlar (Snyder, 2002, s. 254).

Umut, gerçekleştirilebilir hedefler doğrultusunda gösterilen çabaların enerji kaynağıdır. Kişilerin umut düzeyleri ne kadar yüksekse belirledikleri hedefler de bir o kadar yüksek olur ve bu yüksek hedefleri alt hedeflere ayırarak basamak halinde, adım adım gerçekleştirmeye yönelirler (Hefferon ve Boniwell, 2014, s. 108-109).

Yüksek umut düzeyine sahip bireyler belirledikleri hedeflere ulaşmak için gayret göstermekle sınırlı kalmayıp bununla beraber daha fazla hedef de belirlerler. Bu hedeflere ulaşmayı tehdit edecek negatif durumlarda stres ortaya çıkar. Yüksek umut düzeyine sahip bireyler ortaya çıkacak olası engellerde veya olumsuz durumlarda daha az stres yaşayıp daha fazla mücadele gösterirler. Bununla beraber yüksek umut düzeyine sahip bireyler olumsuz durumlar karşısında daha çabuk toparlanırlar ve olumsuzluklara karşı daha dayanıklı olabilirler (Snyder, 2002, s. 252). Aynı zamanda yüksek umut düzeyine sahip bireyler hedefler belirleyip bu hedeflere olan inanç ve isteklerini başarıyla neticelendirmek doğrultusunda geliştirecekleri alternatif yollarda kendi yeteneklerine güvenirler (Rego vd., 2010, s. 1537). Böylece yüksek umut düzeyine sahip bireyler olumsuz durumlarda bile sağladıkları motivasyon ve geliştirdikleri alternatif yollar neticesinde çalıştıkları örgütte bulunanlara veya örgüt dışındakilere karşı da yardımsever bir tutum ile yaklaşır. Örgütün içinde bulunacağı olası zor zamanlarda başkalarını suçlamak yerine çözüm odaklı çalışmalarını iki katına çıkarırlar ve örgütteki çalışma arkadaşlarının başarılarını da kendi başarılarıymış gibi özümserler (Adams vd., 2003, s. 375).

Umut sadece bir duygu olmaktan öte etkin, güçlü ve yayılmacı bir yapıya sahip bir bilişsel süreçtir. Bu süreç birçok yapıda olduğu gibi formel örgüt yapılarında da vardır (Helland ve Winston, 2005, s. 42). Örgütlerde lider pozisyonunda bulunan yöneticilerin

yüksek umut düzeyine sahip olması kendisiyle beraber takipçilerinin de umut düzeyini yükseltmekle kalmayıp takipçilerinin dayanıklılık seviyesini de yükselterek negatif durumlara karşı daha güçlü ve dayanıklı bir örgüt yapısı oluşmasının temellerini atar (Norman vd., 2005, s. 62). Yüksek umut düzeyine sahip yöneticilere bağlı birimler ile daha düşük umut düzeyine sahip yöneticilere bağlı birimler karşılaştırıldığında, yüksek umut düzeyine sahip yöneticilere bağlı birimlerin daha verimli oldukları ve bu birimlerde daha az işçi devri gerçekleştiği tespit edilmiştir (Peterson ve Luthans, 2003, s. 26).

Her ne kadar örgütsel yapılarda özyeterlilik kadar araştırılmamış olsa da umut kavramı, psikolojik sermayenin geliştirilmesi için önemli katkılar sunar (Luthans vd., 2004a, s. 47). Şayet umut kavramı örgütsel yapılar ve özellikle insan kaynakları alanında geliştirilebildiği takdirde zorlu koşullar ve olumsuz durumlar ile mücadele, çalışanlar ve örgütler açısından nispeten kolaylaşır ve bununla birlikte çalışanların performans artışı ile beraber örgütsel verimlilik de artar. Bu yüzden çalışanların umut düzeyi örgütler için ciddi bir önem arz eder (Luthans ve Jensen, 2002, s. 305). Bu noktada örgütler açısından işe alınma sürecinde çalışanların mevcut umut düzeyleri önemli bir seçim kriteri olmakla birlikte işe alındıktan sonra da örgütler, çalışanların umut düzeyinin korunması ve geliştirilmesi için gerekli hassasiyeti göstermelidir (Peterson ve Luthans, 2003, s. 30).

### **1.5.3 İyimserlik**

Pozitif psikolojik sermayenin unsurlarından olan iyimserlik, en fazla tartışılmasına rağmen en az anlaşılan kavramdır. İyimserlik sadece gelecek adına olumlu beklentilere sahip olmak demek değildir. İyimserlik; bireylerin geçmişte, bugünde veya gelecekte olup olmadığına bakmaksızın olumlu veya olumsuz olayların meydana gelme nedenini açıklarken kullandığı dayanak noktalarıdır (Luthans vd., 2006a, s. 87).

Pozitif psikolojik sermayenin bir unsuru olan iyimserlik kavramının genel teorik yapısı, pozitif psikoloji akımının öncüsü psikolog Martin Seligman'ın çalışmalarına dayanmaktadır (Luthans vd., 2008, s. 222). Seligman iyimserlik için; pozitif olayları bireysel, kalıcı ve genel nedenler, negatif olayları da irade dışı, geçici ve durumsal nedenler ekseninde değerlendiren açıklama tarzıdır tanımlamasında bulunmuştur. (Seligman, 1998, s. 49).

İlkçağ filozofları ve psikologları (Nietzsche, Freud vb.) optimizm konusunda olumsuz bir görüşe sahip olmakla birlikte iyimserliği de bireyin bir özelliği olarak görürlerdi (Tak vd., 2009, s. 494). Seligman (1998, s. 15) yaptığı çalışmalar neticesinde iyimserlik için öğrenilmiş iyimserlik tanımını kullanarak bu unsurun geliştirilebilir ve durumsal olduğunu vurgulamıştır. Nitekim Carver ve Scheier (2002, s. 240) de yaptıkları çalışmalar neticesinde iyimserliğin birtakım müdahaleler sonucu geliştirilebilir olduğu sonucuna varmışlardır. Böylece iyimserlik kavramı hakkında yapılan farklı çalışmalar neticesinde birbiriyle paralellik göstermekle birlikte birbirinden farklı tanımlamalar ortaya çıkmıştır. İyimserlik, bireylerin kendi iyilikleri ve mutluluklarına neden olacak şekilde olayları açıklama davranışıdır (Tiger, 1971, s. 18). İyimserlik, bugün ve gelecek itibarıyla başarılı olabilmek adına bireylerin pozitif tavırları ve beklentileridir (Met, 2010, s. 892). İyimserlik, yüksek moral ve beklenti ile pozitif nedenlerle beraber iş hayatında motivasyonunu sağlayan, zorluklar karşısında dirençli olmakla birlikte psikolojik ve fizyolojik açıdan daha dinç bireylerin ruh halinin karşılığıdır (Çalışkan ve Erim, 2010, s. 265). Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak en genel tabiri ile özetlersek; iyimser insan başına iyi olayların gelmesini bekler, kötümser insan ise başına kötü olayların geleceğini düşünür (Carver ve Scheier, 2002, s. 231).

Bireyleri mutlak bir şekilde iyimser veya kötümser olarak ayırtmak bilimsel olarak doğru değildir. Bir doğrunun bir ucunu çok iyimser diğer ucunu da çok kötümser olarak düşünürsek bu doğru içinde kalan noktalar iyimserlik düzeyini gösterir. Böylece kimi bireylerde belli ölçüde iyimserlik düzeyi var olurken aynı şahısta kötümserlik düzeyi de var olabilmektedir. Bu yüzden ki bazı bilimsel görüşler, iyimserlik ile kötümserlik arasında negatif korelasyon olduğunu ve bunların ayrı ayrı ölçülmesi gerektiğini söylemektedir (Kubzansky vd., 2004, s. 954). Bu bağlamda iyimserlik, kişisel ve durumsal boyutlarına sahip bir kavramdır denilebilir. Daha açık bir şekilde ifade edilirse; kişisel iyimserlik, bireylerin olaylar karşısındaki genel yargılarından yola çıkarak hayata dair beklentileri ve sağlık durumu ile alakalı durumsal iyimserlik ise çalışma ortamı vs. gibi spesifik bir alanda ortaya çıkar. Pozitif psikolojik sermaye unsuru olarak iyimserlik, örgütsel davranış temelli ve çalışma yaşamına ilişkin olduğu için ölçülme aşamalarında durumsal boyutu ile ele alınır (Kluemper vd., 2009, s. 214-215, 227).

İyimserlik düzeyi yüksek olan bireyler başarılarının kaynağını kendilerinde bularak daha sabit ve genel açıklamalar yaparken başarısızlıkların kaynağını da dışarıda ararlar ve başarısızlıklar karşısında genelleme yapmaksızın sadece o olaya özgü açıklama yaparlar. İyimser insanlar nezdinde başarısızlık, dış kaynaklıdır ve yaşanan olaya özgüdür. Bu nedenden dolayı da benzer bir olayla karşılaşıncı başarısızlık tekrarlanmayacaktır. Böylece iyimser bireyler başarısızlık karşısında da motivasyonlarını kaybetmezler (Seligman, 1998, s. 49). İyimser insanlar kendi yaşamlarında karşılaştıkları pozitif olayların kendi güç ve iradelerinden kaynaklandığını düşündükleri için bunun gelecekte de böyle devam edeceğini düşünürler. Örneğin yaptığı iş neticesinde üstlerinden takdir alan iyimserlik düzeyi yüksek çalışan bu durumu kendi iş ahlakı ile açıklayarak genelleme yapabilir (Luthans vd., 2006a, s. 91). İyimser insanlar olumsuz olaylarla karşılaşıncı pes etmezler aksine başarılı olmak için çaba sarf ederler. Kötümser insanlar ise başarılı olacaklarını düşünmedikleri için çaba sarf etmezler. Bu yüzden iyimser insanlar kötümser insanlardan daha fazla başarılı olmaya meyillidirler (Carver ve Scheier, 2002, s. 235).

İyimserlik düzeyi yüksek olan bireyler, hırslı bir şekilde daha başarılı olmayı ve fizyolojik açıdan da daha sağlıklı olmayı gerçekleştirmek için psikolojik olarak kendilerini her zaman pozitif halde tutmaya çalışırlar (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 9). Bu nedenle iyimserlik, azim ve çözüm odaklılık; akademik, siyasi, sportif, askeri ve mesleki başarı; travmalardan uzak pozitif ruh hali ile beraber gelen sağlıklı bir ömür ile açıklanır. Kötümserlik ise başarısızlık, pasiflik, depresyon ve hastalık kavramları ile ifade edilir (Peterson, 2000, s. 44-55). İyimserlik düzeyi yüksek olan bireyler zorluklardan kaçmadan kararlı bir biçimde zorluklarla mücadele etme yolunu seçerler. Yapılan kimi araştırma sonuçlarına göre iyimser insanlar değiştirilemeyecek durumlarda bile (örn: ölümcül hastalık, sakat kalma vs.) kötümser insanlara göre daha uzun ve kaliteli yaşayabilirler. Bu gibi durumlarda iyimser insanlar kabullenme, mizah, tekrar yorumlama gibi farklı yollara başvururlar. Bu durumu bir örnekle açıklarsak, iyimserlik düzeyi yüksek olan bireyler ne kadar ömrünün kaldığını öğrenince uzun vadeli plan yapmak yerine kalan yaşamını en iyi şekilde geçirmenin yollarını ararlar (Carver ve Scheier, 2002, s. 235).

İyimserlik, günümüzde insan kaynakları alanında da önemli bir yer edinmektedir. Özellikle yöneticilerin eleman seçimlerinde bireylerin iyimserlik düzeyi aranan kriterler arasındadır (Luthans, 2002, s. 57). Şayet yapılan işin niteliği kişisel iyimserlik ile bağlantılıysa işe alım sürecinde kişisel iyimserlik boyutu ölçülerek karar verilir ve kişisel iyimserlik durağan özellikte olduğu için de sonradan geliştirilmesine yönelik gayrette bulunulmaması daha uygundur. İşin niteliği durumsal iyimserlik ile alakalıysa işe alım sürecinde durumsal iyimserlik boyutu ölçümü sonucu karar almakla beraber sonraki süreçte tüm çalışanların iyimserlik düzeylerini arttıracak yatırımlar yapılmalıdır (Kluemper vd., 2009, s. 212). Yöneticiler, çalışanlara karşı kötümser açıklayıcı tarzı benimserlerse çalışanların motivasyonu düşer ve böylece çalışanlar umutları ile beraber iyimser bakış açılarını da kaybeder. Bunun yerine yöneticiler çalışanlar ile aralarında iyimser açıklayıcı temelli iletişim kurarlarsa bu iyimser bakış açısı tüm örgüte sirayet ederek çalışanlar tarafından da özümserir. Böylece çalışanlar hedeflere odaklanarak ve daha fazla gayret göstererek başarı olasılığının artmasına yardımcı olurlar. Sonuç olarak hedeflerin gerçekleşmesi de çalışanların iyimserlik düzeylerine ekstra katkı sağlar (Luthans vd., 2006a, s. 101).

#### **1.5.4 Dayanıklılık**

Dayanıklılık; kavramsal olarak akademik düzeyde araştırılmadan önce ekseriyette genç, hayatları yüksek risk içeren ve karşılaştığı zorlukları başarı ile atlatmış insanların karakteristik analizinin yapılması sonucu ortaya çıkmıştır (Richardson, 2002, s. 308). Bu gibi insanlar yaşadıkları travmatik olaylardan sonra hayatlarını tekrardan düzene koyup normal bir şekilde idame ettirdiklerinde, güçleri sayesinde kurtuldukları için kendilerine olağanüstü insanlar denilerek takdir edilmişlerdir (Luthans vd., 2006a, s. 111). Sonrasında ise dayanıklılık, bu kişilik özelliklerinin nasıl elde edildiği sorusundan yola çıkarak kazanma, koruma ve artırma yollarına yönelik yapılan araştırmalar ile günümüzdeki anlamıyla teorik olarak araştırılmıştır (Richardson, 2002, s. 308).

Dayanıklılık, yapılan farklı bilimsel araştırmalar neticesinde aynı anlam ekseninde birbirinden farklı tanımlamalar ile açıklanmıştır. Dayanıklılık, bireylerin geçirdiği travmaları, hastalıkları ve zorlukları olabildiğince hızlı bir şekilde atlatabilmesidir (Wilkes, 1979, s. 1241). Dayanıklılık, bireylerin örgüt içinde

karşılaştıkları önemli bir varyasyonda, zorlukta veya risk karşısında başarılı bir şekilde mücadele edebilme kapasiteleridir (Luthans, 2002a, s. 702). Dayanıklılık, bireylerin zorluklara uyum sağlayabilmesi ve üstesinden gelebilme başarısıdır (Holaday ve McPhearson, 1997, s. 348). Dayanıklılık, önemli risklerle karşı karşıya kalınmasına rağmen bireylerin kendini başarılı bir şekilde toparlayabilmesidir (Benard, 1993, s. 44). Dayanıklılık, riskli ve sıkıntılı süreçlere kişinin göstereceği pozitif uyumdur (Masten ve Reed, 2002, s. 74). Pozitif psikolojik sermayenin bir unsuru olarak dayanıklılık, bireylerin gelişen pozitif ve negatif olaylar karşısında gösterdikleri refleks veya bu olayları karşılayabilme seviyeleridir (Özkalp, 2009, s. 495).

Dayanıklılık seviyesi yüksek bireyler örgütsel değişim gibi çalışanları zorlayıcı dönemlerde dahi hızlı bir şekilde yeni duruma adapte olabilirler (Tugade ve Fredrickson, 2004, s. 320). Bu bağlamda dayanıklılık, bireylerin aşırı olumlu olaylar karşısındaki uyumunu da ele almaktadır (Luthans vd., 2006a, s. 116). En geniş tabiriyle pozitif psikolojik sermaye unsuru olarak dayanıklılık; çatışma, risk, başarısızlık gibi negatif durumlarla birlikte ilerleme, değişim ve sorumluluğun artması gibi pozitif olaylar karşısında da çalışanın yıkılmaması ve değişen her durum karşısında olayları göğüsleyebilmesidir. (Luthans, 2002a, s. 702).

Örgütlerin yeniliklere adaptasyon süreci dünyanın değişim hızına yetişememektedir ki bu nedenden dolayı artık başarıların sürdürülebilirliği eskiye nazaran zorlaşmıştır. Birçok işletme başarılarına bir yenisini eklemekten öte stabil durumlarını koruyamayarak düşme eğilimi göstermektedir. Yaşanan bu düşüşlerden sonra güçlenerek çıkabilen örgütler yaşamlarını sürdürebilmektedir (Hamel ve Valikangas, 2003, s. 1). Bireylerin örgüt içinde yaşanan değişimlerde karşılaştıkları zor durumlar karşısında takındıkları tutum da dayanıklılığın bir ölçütüdür (Harland vd., 2005, s. 2). Böylece örgütlerde yaşanan değişimler hem örgütlerin hem de çalışanların dayanıklılık düzeyinin artmasına yardımcı olacaktır (Richardson, 2002, s. 319).

Dayanıklılık düzeyinin artırılmasını sağlayan 3 özellik bulunmaktadır. Bunlar; varlıklar, risk faktörleri ve değerlerdir (Luthans vd., 2006a, s. 117-118).

- **Varlıklar:** İnsanların kendi benliğinde var olan pozitif benlik algıları, bilişsel hünerleri, hayata karşı olumlu tavırları, mizaçları, inançları, oto kontrolleri, duygu tutarlılıkları, mizah anlayışları gibi özellikleri dayanıklılık seviyesinin artmasına yardımcı olur (Luthans ve Youssef, 2004, s. 27).
- **Risk Faktörleri:** Bu faktörler istenmeyen bir sonucun ortaya çıkmasına neden olurlar (Masten ve Reed, 2002, s. 76). Genel olarak alkol ve madde bağımlılığı, şiddet, travma vb. olumsuzlukları içermektedir (Punamaki vd., 2001, s. 257). Bireyler kendilerini veya çevresindekileri bu risklerden tamamen arındıramazlar. Olumsuzluklar büyüme ve kendini gerçekleştirme fırsatı açısından bir noktada varlığı ile gereken psikolojik sermayedir. Olumsuzluklar düzgün yönetildiği takdirde kişilerin memnuniyetsizliği aşmasına, yeni alanlar keşfetmesine yardımcı olurlar (Luthans vd., 2006a, s. 117-118).
- **Değerler:** Bireylerin duygu ve eylemlerine anlam katan ve örgüt içindeki davranışlarında tutarlılık sağlamasına yardımcı olan değerler sistemidir. Bireylerde var olan ideaların temelinde değerler ve inançlar bulunur. Sahip oldukları idealara sıkı sıkıya bağlı olan bireyler hedefledikleri gayeye ulaşma konusunda derin bir inanç sahibidirler. Bu kuvvetli inanç bireylerin dayanıklılık seviyesinin artmasına vesile olur (Luthans vd., 2006a, s. 117-118).

Örgütsel düzeyde yapılan bilimsel çalışmalar neticesinde elde edilen verilere göre başarısızlık ve zorluklar içinde yetişen bireylerin dayanıklılık seviyesi daha yüksektir. Dayanıklı bireyler zor koşullarla karşılaştıktan sonra eski hallerine dönmekle kalmayıp daha iyi seviyelere gelirler ve karşılaştıkları zorluklar da yaşadıkları hayata değer ve anlam katar (Luthans ve Youssef, 2004, s. 154).

Bireyler açısından çalışma ortamında karşılaşılabilecek sorunlar karşısında dayanıklılık düzeyini arttırmaya yönelik bazı stratejiler bulunmaktadır. Bunlar (Jackson vd., 2007, s. 6);

- a) Çalışma ortamında profesyonel ilişkiler ve güçlü ağların kurulması,

- b) Pozitif düşüncenin teşvik edilerek örgüte yayılması,
- c) Duygusal zekanın ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi,
- d) Profesyonel iş hayatı dışında yaşamına artı değerler katarak iş ve yaşam dengesinin sağlanması,
- e) Tecrübelerden birikim elde edilmesi ve gelecek deneyimlerde bu tecrübelerden istifade edilmesidir.

Bu bağlamda bireylerin çalışma ortamındaki dayanıklılık seviyesi geliştirilip güçlendirilebilir. Tüm bireylerin belirli seviyede bir dayanıklılık düzeyi olmakla birlikte bu düzeye ulaşabilmesi tecrübelerine, niteliklerine, var olduğu çevreye ve koruyucu faktörler ile risk faktörlerinin dengesine göre değişim göstermektedir (Tusaie ve Dyer, 2004, s. 3). Sadece klinik psikoloji ve pozitif psikoloji alanlarındaki çalışmalarla sınırlı kalmayıp örgütsel davranış ve insan kaynakları alanlarında yapılan çalışmalar ile pekiştirilerek dayanıklılık düzeyinin geliştirilebilir olduğu sonucuna varılmıştır. Böylece bireylerin dayanıklılık düzeyini yükseltmek adına sahip olduğu kaynakların geliştirilmesi ve risk faktörlerinin minimuma indirilmesi gerekmektedir (Masten ve Reed, 2002, s. 80).

Bu bölümde pozitif psikoloji ve pozitif psikolojik sermayenin tanımı ile pozitif psikolojik sermayenin yıllar içerisinde süregelen gelişiminin yanı sıra pozitif psikolojik sermayenin dört unsuru olan umut, iyimserlik, dayanıklılık ve özyeterlilikten detaylı bir şekilde bahsedilmiştir. Bundan sonraki bölümde tükenmişlik konusu ele alınarak kapsamlı bir şekilde bahsedilecektir.

## 2. TÜKENMİŞLİK

Bu bölüm içerisinde; tükenmişlik kavramının açıklanması, tükenmişliğin; tarihsel gelişimi, belirtileri ve sonuçları ile beraber tükenmişlik modelleri, tükenmişliğe etki eden faktörler ve tükenmişlikle mücadele stratejileri ele alınacaktır.

### 2.1 Tükenmişlik Kavramı

İlk olarak 1961 yılında Graham Greene tarafından yayımlanan ve psikolojik çöküntü yaşayan bir mimarın Afrika ormanlarına kaçışını konu edinen “A Burnt-Out Case / Bir Tükenmişlik Olayı” adlı romanda kullanılan tükenmişlik kavramı daha sonra 1970’li yıllarda Amerika’da müşteri hizmetleri çalışanlarının yaşamış oldukları mesleki bunalımları tasvir etmek amacıyla da kullanılarak literatürde yer edinmiştir (Maslach vd., 2001, s. 398).

Tükenmişlik kavramının ilk kez klinik bir vaka olarak tanımlanması Herbert Freudenberger tarafından 1974 yılında yapılmıştır (Suran ve Sheridan, 1985, s. 741). Freudenberger, bir psikolog olarak meslek hayatı süresince örgütsel stres konusu ile ilgilenerek daha çok cezaevinden çıkan mahkûmların geçici süreyle kaldıkları yurtlar ile serbest klinikler gibi nispeten zor kurumlarda görev yapanların strese karşı gösterdikleri reaksiyonlara yönelik yaptığı çalışmalar ile klinik psikolojide ün yapmıştır (Jackson vd., 1986, s. 630). Freudenberger yaptığı çalışmalar sonucunda tükenmişlik için; çalışan kişilerde görülen başarısızlık hali, ruhsal çöküntü, enerji ve kuvvet kaybı ile beraberinde gelen bireysel ve örgütsel isteklerin karşılanamaması neticesinde oluşan kişisel iç kaynakların sona erme durumudur (Freudenberger, 1974, s. 159) tanımlamasını yapmıştır.

Freudenberger’in tükenmişlik tanımlamasından sonra farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar da ortaya çıkmıştır. Tükenmişlik, zaman zaman gelen krizlerden öte sürekli yaşanan stres hali ile beraber geçici halsizlikten ziyade iş hayatının değişik zamanlarında ortaya çıkan ve süreklilik arz eden bir olumsuz duygusal tepkidir (Torun, 1995, s. 6). Tükenmişlik; duygusal bitkinlik, kinizm ve çalışma hayatında hissedilen yetersizlik temelli olup kişilerin çalışma arkadaşlarına karşı duyarsızlaşarak olumsuz ve alaycı tavırlar sergilemesi ile birlikte ben merkezci davranışlarda

bulunmasına denir (Laschinger vd., 2009, s. 378). Tükenmişlik, bireylerin işine karşı duydukları heyecanın azalması sonucu kendi düşüncelerinden kopması ve beraberinde gelen endişeli, depresif ruh halidir (Kalemoğlu ve Keskin, 2002, s. 215). Tükenmişlik, bireylere az kaynaklar sağlanarak çok baskı uygulanması neticesinde çalışanlar ve işverenler için ayrı ayrı negatif sonuçlar doğuran bitkinlik halidir (Asad ve Khan, 2003, s. 141).

Tükenmişlik kavramı ile alakalı literatürde genel kabul gören en belirgin tanımlama Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach'a göre tükenmişlik; yaptıkları iş dolayısıyla daima başka insanlarla birlikte çalışmak zorunda olan bireylerde bir süre sonra ortaya çıkan fizyolojik bitkinlik, çaresizlik, sürekli hissedilen yorgunluk ve ümitsizlik hallerinin bireylerin yaşamına, yaptıkları işe ve karşılaştıkları insanlara karşı negatif bir şekilde yansması ile oluşan ruhsal bunalım halidir (Maslach vd., 2001, s. 399). Maslach, tükenmişlik kavramını üç boyut ekseninde değerlendirmiştir. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi şeklinde sıralanmıştır (Ergin, 1992, s. 143).

Tükenmişlik kavramının geliştirilmesinde bir diğer önemli çalışma Pearlman ve Hartman tarafından yapılmıştır. Pearlman ve Hartman kendilerinden önce yapılan çalışmaların bir sentezi olarak "Çoklu Kavramlaştırma" tekniği ile tükenmişliği içeren şu tanımlamaları yapmışlardır (Cordes ve Dougherty, 1993, s. 623):

- i. Başarısızlık, bitkinlik ve duygusal çöküş,
- ii. Becerilerin yitilmesi,
- iii. İşe olan aidiyet duygusunun yitilmesi,
- iv. Çalışılan kuruma, çalışma arkadaşlarına ve müşterilere karşı yabancılaşıma,
- v. Kronikleşen stres sonucu gösterilen tepki,
- vi. Rahatsızlık veren fizyolojik ve psikolojik belirtiler nedeniyle bireylerin kendilerine ve çevresindekilere karşı negatif davranışlarda bulunma hali.

Günümüzde iş hayatında sıklıkla karşılaşılan bir durum olan tükenmişlik, çalışanların işte yaptıkları ile yapması gerekenler arasında ortaya çıkan dengesizliğin bir

belirtisidir. Tükenmişlik sendromuna yakalanan bireylerin çalışma arzularında, değer yargılarında, itibarlarında, yaptırım gücünde ve genel anlamda benliklerinde önlenemez yıkıntılar meydana gelmektedir. Zamanla bireylerin tüm benliğine sirayet eden tükenmişlik, tedavisi zor bir sürecin de başlangıcıdır (Maslach ve Leiter, 2016).

Yapılan bilimsel araştırmalar neticesinde elde edilen sonuçlara göre çağımızda yaşayan insanların ekseriyeti, kendi benliklerini işleri ile tanımladıklarını göstermektedir. İş ile var olmaya çalışan insanlar iş hayatlarından yola çıkarak tüm yaşamlarına anlam yüklemeye çalışırlar. Bu düşünce ile hareket eden insanlar işlerinde istedikleri başarıyı elde edemeyince, işlerinin önemsiz olduğuna kanaat getirince ve yaptıkları iş sonucunda hiçbir artı değer yaratamadıklarını düşündüklerinde; kendilerini büyük bir boşlukta, çaresiz, ümitsiz ve bitkin hissederler. Freudenberger'in de ifade ettiği üzere; tüm benliklerini işlerine adayan ve iş hayatlarını kendileri için elzem görüp sosyal hayatlarının ikamesi haline getiren kişiler, tükenmişlik riski taşırlar (Pines ve Aronson, 1988, s. 10).

Yaşamlarının büyük bir kısmını yoğun iş yükü ile beraber geçiren bireyler bir zaman sonra tükenmişlik sendromu ile yüzleşebilirler (Naktiyok ve Karabey, 2005). Özellikle görevleri itibariyle insanlara birebir hizmet veren ve insanlarla fazla iletişim halinde bulunan meslek gruplarına bağlı kişilerde (sağlık personelleri, banka personelleri, polisler, satış elemanları vs.) tükenmişlik sendromunun daha yaygın olduğu belirlenmiştir (Cemaloğlu ve Şahin, 2007, s. 466). Genel olarak gerek insanlara birebir hizmet veren meslek gruplarına dahil olan gerekse başkaca mesleği icra eden tüm bireyler, işlerinde başarılı olma hedefiyle kendi üzerine düşenden fazlasını yaparak tükenmişlik sendromuna yakalanabilirler (Baltaş ve Baltaş, 2002, s. 77). Bu bağlamda, tükenmişliğin en ağır bedeli; işini en iyi yapan bireylerin yitirilmesidir (Pines ve Aronson, 1988, s. 10).

## **2.2 Tükenmişlik Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Kavramsal olarak tükenmişlik, ortaya çıktığı tarihten günümüze kadar birçok bilim insanı tarafından birbirinden farklı modeller ile incelenerek günümüzdeki halini almıştır (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 22). Bu süreç zarfında tükenmişlik kavramının gelişimi, birincil evre ve deneysel araştırmalar evresi olarak iki etap halinde ele alınabilir (Maslach, Schaufeli vd., 2001, s. 399-402).

### **2.2.1 Birincil Evre**

Tükenmişlik kavramı, 1970’li yılların ortalarında Amerika’da müşteri hizmetleri ve sağlık sektörü gibi daha çok hizmet odaklı meslek gruplarında çalışan insanların yaşadıkları duygusal yoğunluk ve strese odaklanarak bu sorunların ender görülen tepkiler olmadıklarını belirtmek amacıyla yazılan makaleler sonucu tanımlanmıştır. Freudenberg (1974-1975) ve Maslach (1976) tarafından yazılan makaleler, tükenmişlik kavramı hakkında yazılan ilk makaleler olarak kabul edilir. Bu aşamada yazılan makalelerin amacı var olan sorunu saptama ve tanımlamadır (Cordes ve Dougherty, 1993, s. 622).

Birincil evrede yapılan çalışmalar, dönemin sosyoekonomik, sosyokültürel ve tarihsel yapısının etkisi altında kalmıştır. Bu çalışmalar genel itibariyle sorunu tanımlama üzerine kurulu olup nitelidirler. Çalışılan teknikler de daha çok; alan araştırması, gözlem ve görüşme yöntemleridir. Tükenmişliğin birincil evresinde klinik ve sosyal psikoloji temelli araştırmalar yapılmıştır. Klinik psikoloji temelli yapılan araştırmalarda tükenmişliğin belirtileri ve insan psikolojisine etkileri araştırılmış, sosyal psikoloji temelli yapılan araştırmalarda ise hizmet sektöründe çalışanlar ile bu hizmetten faydalananlar arasındaki iletişim baz alınarak tükenmişlik anlamlandırılmaya çalışılmıştır (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 24).

### **2.2.2 Deneysel Araştırmalar Evresi**

1970’li yıllarda tükenmişlik sendromunun tanımlanması sonrası 80’li yıllara gelindiğinde, hazırlanan araştırmalarda anket ve araştırma yöntemleri gibi daha sistematik yollar izlenerek daha geniş örneklem çalışmaları yapılmıştır. Bu araştırmaların amacı tükenmişliğin ölçülmesi olmuştur. Tükenmişliğin ölçülmesinde birden çok ölçüm metodu geliştirilmesine rağmen bunlardan en önemlisi günümüzde de hala kullanılan, Maslach ve Jackson tarafından hazırlanan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory-MBI)” adlı çalışmadır. Bu dönem itibariyle stresin bir versiyonu olarak ele alınan tükenmişlik, iş doyumu, işi bırakma ve örgütsel düzeyde bağlılık konularıyla ilişkilendirilmiştir (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 24).

Genel itibariyle ekseriyette hizmet sektöründeki meslekler açısından araştırılan tükenmişlik, 1990’lı yıllardan sonra hizmet dışı sektörlerde de araştırılmaya başlanmıştır.

Böylece tükenmişlik konusu askeriye, yöneticilik, büro meslekleri vb. işlerde de incelenmiş ve anlamlılık düzeyi yüksek sonuçlara erişilmiştir (Dormann ve Zapf, 2004, s. 61). 90'lı yıllardan sonra tükenmişlik araştırmaları Amerika ile sınırlı kalmayıp öncelikle Avrupa'nın birçok ülkesinde, günümüzde ise dünyanın farklı bölgelerinde görülerek evrensel bir boyut kazanmıştır. Bu sayede tükenmişlik konusu, daha gelişmiş istatistiki veriler sonucu elde edilen yöntemler ile hazırlanarak birçok farklı örneklem için araştırma konusu olmuştur (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 26).

### **2.3 Tükenmişliğin Belirtileri**

Tükenmişlik, her ne kadar birdenbire oluştuğu varsayılsa da tıpkı kanserli bir hücre gibi yavaş yavaş ve gizlice başlayıp daima ilerleyen bir sendromdur. Bu sendroma yakalanan bireyler genel itibarıyla zayıf taraflarını saklamayı bilen, kapasitesi yüksek insanlar olduğundan bu kişiler sendromun ilk başlangıcında yaşadıklarını göz ardı ederler. Tükenmişliğin ortaya çıkış nedeni ise bireylerin veya aile üyelerinin hastalığı, iş/sınav stresi veya sık sık tekrarlanan ve strese vesile olan çevresel etmenlerdir. Bireylerin gün içerisinde yaşadıkları bir olay veya herhangi bir duruma karşı verdikleri tepki yaşadıkları tükenmişliğin göstergesi olarak yorumlanabilir (Freudenberger ve Richelson, 1981, s. 14).

Çalışma hayatının gün geçtikçe komplike bir hal almasından dolayı tükenmişlik, çalışan bireylerde küçük uyarılar halinde gün yüzüne çıkar. Düşük performans, duygu yoğunlukları, yalnızlaşma isteği, işe ve ortama yabancılaşma, alkol ve tütün mamullerini kullanmada artış vb. belirtiler bunlardan birkaçıdır (Potter, 1995, s. 1). Bu ve benzeri belirtiler neticesinde tükenmişliğin kötü niyet temelli oluşan bir sendrom olduğu yanlışlığına kapılmak hatalı bir düşünce yapısıdır. Aksine tükenmişlik iyi niyetin ortaya çıkardığı bir sendromdur. Şöyle ki; tükenmişlik sendromuna yakalanan bireyler geçmiş dönemlerde idealleri olan ve bu idealler uğruna yüksek efor sarf eden kişilerden oluşmaktadır. Büyük beklentilerle çıktıkları hayat yolculuğunda kendi sınırlarını zorlayarak kendisinden beklenenin fazlasını ortaya koyan bu kişiler daima ideallerinin peşinden gitmişlerdir. Tükenmenin asıl nedeni de bu idealler ile bağlantılıdır (Freudenberger ve Richelson, 1981, s. 12).

Tükenmişlik kavramının anlaşılabilirliğinin artması için tükenmişliğin tanımının yapılması ve içeriğinin anlatılmasının yanı sıra tükenmişlik belirtilerinin de ayrıca sınıflandırılarak açıklanması gerekmektedir. Bu sebeple bireylerde tükenmişliğin somut belirtileri üç başlık halinde toparlanmıştır. Bunlar (Arı ve Bal, 2008, s. 140) ;

1. Fiziksel Belirtiler
2. Psikolojik Belirtiler
3. Davranışsal Belirtiler

şeklinde sınıflandırılır.

### **2.3.1 Fiziksel Belirtiler**

Fizyolojik yapısı itibariyle insan vücudunda var olan bütün organizmaların belirli bir ahenk içinde çalışması sonucunda büyük bir enerji potansiyeli ortaya çıkmaktadır. Kimi insanlar, bazı dönemlerde sadece birkaç saatlik uyku ile gece yarısına kadar büyük bir özveri ile çalışıp diğer gün de kaldıkları yerden aynı enerjiyle işlerini sürdürebilmektedir. Tükenmiş insanların genel çoğunluğu iş hayatına bu şekilde giriş yapmışlardır (Freudenberger ve Richelson, 1981, s. 43). Zaman geçtikçe meydana gelen olaylar neticesinde bu insanların organizmalarındaki ahenk bozulmaya başlar ve gittikçe enerjileri düşer. Böylece bu insanlarda tükenen enerji sonrası fiziksel olarak ciddi problemler ortaya çıkar (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 30). Tükenmişliğin fiziksel belirtilerini genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz (Kaçmaz, 2005, s. 30);

- Yorgunluk ve bitkinlik hali
- Baş ağrısı
- Kilo alma/verme
- Solunum problemleri
- Koroner kalp rahatsızlığı
- Uykusuzluk ve uyku problemleri
- Kolesterol artışı
- Kas krampları
- Bel ve sırt ağrıları
- Nedeni tespit edilemeyen ağrı ve sızılar

### 2.3.2 Psikolojik Belirtiler

Psikolojik (Ruhsal) belirtiler, tükenmişliğin diğer belirtilerine kıyasla daha az gözle görülür olmasına rağmen birey ve çevresi tarafından dikkatlice incelendiğinde rahatlıkla hissedilebilir bir durumdur. İleri düzeyde tükenmişlik, ruhsal açıdan tehlike oluşturabilecek depresyon vb. durumlara neden olabilmektedir. Tükenmişliğin birçok psikolojik göstergesi olmasına rağmen bireylerde genellikle görülen belirtileri şunlardır (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 32);

- Sinirlilik ve engellenmişlik hissi
- Korku ve kaygı
- Alınganlık
- Yersiz şüpheler ve paranoya
- Öz saygı ve özgüvende azalma
- Suçluluk, içlerlemişlik ve çaresizlik hali
- Başarısızlık duygusu
- İşe ve kuruma yönelik ilgi kaybı
- Konsantrasyon eksikliği
- Unutkanlık
- Psikolojik hastalıklar

### 2.3.3 Davranışsal Belirtiler

Tükenmişliğin belirtileri arasında diğer kişiler tarafından en kolay anlaşılana davranışsal belirtilerdir. Tükenmişliğin en kolay gözlemlenen belirtisi olmasının yanı sıra davranışsal belirtiler, aynı zamanda tükenmişlik sendromunun bireylerde yarattığı tahribatın önem arz eden boyutlara ulaştığının da göstergesidir. Nitekim bireylerin uzunca bir süre içten içe yaşadıkları sendrom artık saklayamayacakları kadar huzursuzluk verdiği için davranışlarında değişikliklere yol açar (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 34). Genel olarak bireylerde görülen davranışsal belirtileri şu şekilde sıralayabiliriz (Kaçmaz, 2005, s. 30);

- Kontrolsüz öfke, ani sinir patlaması
- Düzensiz beslenme
- Tütün, alkol, ilaç vs. kullanma eğilimi veya kullanımında artış

- Duygusal patlamalar
- Aşırı alınganlık
- Yalnız kalmayı isteme
- İşe geç gitme / gitmeme
- Çalışılan işi yavaşlatma veya sürüncemede bırakma
- İşte başka şeylerle vakit öldürme
- Aile, evlilik çatışmaları ve boşanma
- İnsan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluk
- Başkalarına fazla güvenmeme
- İçer kapanıklık
- İnatçılık, sabit fikirlilik ve değişime direnç gösterme
- Sorumluluktan kaçınma
- İş dolayısıyla görüşülen kişilere, müşterilere standart davranma, küçümseyici tavırlar sergileme ve alay etme.

## **2.4 Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler**

Tükenmişliğe neden olan faktörler, günümüze dek yapılan birçok araştırma neticesinde elde edilen bulgular sonucunda belirlenmiştir. Bu faktörler genel olarak bireysel ve örgütsel faktörler halinde iki grupta kategorize edilmiştir.

### **2.4.1 Bireysel Faktörler**

Fizyolojik yapı itibarıyla farklı uyarıcılar karşısında stres yaşama ve bu durumla başa çıkabilme yeteneğinin değerlendirilmesi açısından bireyler arası kayda değer farklılıklar mevcuttur (Torun, 1997, s. 44). Aynı şartlar altında kimi bireylerin tükenme duygusu yaşayabileceği gibi kimi bireylerin de tükenmediği gözlemlenebilir (Lee vd., 2003, s. 535). Netice itibarıyla tüm bireyler tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılığını taşımakla birlikte, kimi özelliklere sahip bireylerde bu olasılığın gerçekleşme ihtimali daha yüksektir. Bireysel faktörler olarak nitelendirilen bu özelliklerden en önemlileri; A tipi karakter yapısı, dış kontrol odaklılık, öz yeterlilikten ve empati yeteneğinden yoksunluk, realist olmayan beklentilere sahip olmanın yanı sıra demografik

değişkenler de tükenmişliğe etki eden bireysel faktörler arasında sayılabilir (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 78).

#### ❖ A Tipi Karakter Yapısı:

1960'lı yıllarda Meyer Fredman ve Ray Rosenman tarafından yapılan bir araştırma neticesinde insanların birbirinden farklı karakter yapılarına sahip oldukları görülmüş ve analizleri kolaylaştırmak adına bu karakter yapılarını A tipi ve B tipi olmak üzere iki gruba ayırmışlardır (Altuntaş, 2003, s. 60). A tipi karakter yapısına sahip bireyler; rekabeti seven, başarı endeksli olan, başkalarına karşı öfkeli ve saldırgan tavırlarda bulunan, gelecek kaygısı taşıyan ve her zaman kendisini bir mücadele içinde hisseden kişilerden oluşur ve yapılan araştırmalar sonucunda bu kişilerin karakter yapıları ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü etkileşim olduğu ortaya çıkmıştır (Baltaş ve Baltaş, 2002, s. 146). A tipi karakter yapısı bireylerin sosyalleşme güdülerini azaltmakla beraber bireylere iş stresi yüklemektedir. Bu karakter yapısına haiz bireyler yalnızlaşarak stres ile mücadelede başarısız olmakta ve böylece tükenmişlik sendromuna yakalanmaktadırlar (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 79).

#### ❖ Dış Kontrol Odaklılık:

Tükenmişliğe etki eden bireysel faktörlerden bir diğeri de dış kontrol odaklılıktır. Günlük yaşamda veya iş hayatında yaşanan olayları kimi insanlar kontrol altında tutup bu olayların seyrine yön verebilirken kimi insanlar da olayları daha kaderci bir anlayış ile değerlendirerek olayları kontrol altında tutamayacakları etkenler ile açıklarlar. Bu nedenle insanlar kontrol odağı olma yönü ile ikiye ayrılmaktadır. Yaşanan olaylara egemen olduğunu düşünen bireyler iç kontrol odaklı, yaşanan olayların kontrolünün kendinden bağımsız olduğunu düşünenler ise dış kontrol odaklı sayılırlar (Bilgin, 2003, s. 83).

İç kontrol odaklı bireyler yaşayacakları stres karşısında reaksiyon gösterebilirler ve stresin yaratacağı tahribatı en aza indirgeyebilirler. Yalnız bu durum dış kontrol odaklı bireylerde gerçekleşmemektedir. Dış kontrol odaklı bireyler yaşayacakları stresin kendi kontrollerinin dışında olduğunu bu yüzden de strese karşı çözüm elde edemeyeceklerini düşündükleri için stresin yaratacağı sonuçları önceden kabullenirler (Solmuş, 2004, s. 78-

79). Toparlarsak, dış kontrol odaklı bireylerin tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılığı iç kontrol odaklı bireylere nazaran daha fazladır (Maslach vd., 2001, s. 410).

#### ❖ **Öz Yeterlilikten Yoksunluk:**

Öz yeterlilik; bireylerin, olaylar karşısında kendine güvenini ve ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik başka insanlara bağımlı olmamayı ifade etmektedir. Kendi ayakları üzerinde duran bireyler yaptıkları işlerde özgüvenleri yüksek olur ve yaşadıkları olumsuzlukları bir deneyim olarak yorumlarlar. Bu sebepten ötürü yaşayacakları gerilimin stres kaynağı olmadığı aksine kişisel gelişime faydalı olduğu kanaatindedirler. Öte yandan öz-yeterlilikten yoksun ve kendi kendine yetemeyen bireyler, özgüvenleri olmadıkları için çalıştıkları her işte başarısız olacaklarını düşünürler. Böylece aksi bir durum meydana geldiğinde başarısız olacaklarına inandıkları için durumun düzelmesi adına herhangi bir gayrette bulunmayacaklardır. Bu durum, öz-yeterlilikten yoksun bireylerde stresin yaşanması ile beraber tükenmişlik sendromuna yakalanma riskini de arttırmaktadır (Solmuş, 2004, s. 79-80).

#### ❖ **Empati Yeteneğinden Yoksunluk:**

Tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasına sebebiyet veren bir başka olgu da kişilerin empati yeteneğinden yoksun olmasıdır. Empati, bir insanın kendisini karşısındaki insanın yerine koyabilmesi, o kişinin duygu ve düşüncelerini objektif bir şekilde anlayabilmesidir (Güney, 2001, s. 481). Empati yeteneğine sahip olan bireyler, karşısındaki insanlara yardımcı olma güdüsüyle hareket ettiğinden bireysel duyarsızlaşma azalır (Lee vd., 2003, s. 536). Ayrıca yapılan araştırmalara göre empati kişilerarası iletişimi arttırmanın yanı sıra topluma uyum sağlama, toplumsallaşma ve sosyal duyarlılık gibi kavramlarla da pozitif ilişkiye sahiptir (Dökmen, 2003, s. 147-149). Sonuç itibariyle, empati yeteneğinin var olması kişilerin tükenmişlik sendromuna yakalanmalarına engel olabilmektedir.

#### ❖ **Realist Olmayan Beklentiler:**

Bireylerin beklenti düzeyleri, tükenmişlik üzerinde etkili olan bireysel faktörlerdendir. Bireyler, öncelikle kendilerini iyi tanımaları ve böylece çevrenin

kendilerine sundukları koşulları yerinde değerlendirmeleri neticesinde gerçekçi bir beklenti düzeyine sahip olabilmektedirler. Yapılan yanlış değerlendirmeler ise realist olmayan beklentileri oluşturmakta, realist olmayan beklentiler ise tükenmişlik sendromuna zemin hazırlamaktadır (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 83). Bireylerin; çalıştıkları kurum, meslek ve mesleki yeterlilikleri ile alakalı karşılanması zor ve gerçekçilikten uzak beklentilere sahip olması tükenmişliğin ortaya çıkmasına neden olur (Cordes ve Dougherty, 1993, s. 633).

Yapılan araştırmalar sonucunda işe yeni başlayan tecrübesiz elemanlarda yaşlı ve tecrübeli elemanlara nazaran daha fazla tükenmişlik görülmüştür. Bu durumun nedeni de beklenti düzeylerinin farklı olması ile açıklanmaktadır. Şöyle ki; gençler işe yeni başladıklarında yüksek beklenti düzeyine sahip olurlar. Takdir edilme duygusu, ödüller, mesleki gelişime dayalı yüksek beklentilerin var olması ve bir süre sonra bunların gerçekleşmemesi bireylerde hayal kırıklığına neden olmaktadır. Bu da beraberinde tükenmişliği getirmektedir. Bireyler, ilerleyen zaman ile beraber tecrübe kazanarak daha realist beklentilere sahip olmakta ve böylece enerjilerini başka alanlara da yönelterek tükenmişlik sendromuna engel olabilmektedirler (Torun, 1995).

#### ❖ Demografik Özellikler:

Bireylerin karakteristik özelliklerine ilaveten yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, medeni durumu vb. demografik özellikleri de tükenmişliğe etki etmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre kadınların erkeklere göre daha fazla oranda tükenmişlik sendromuna yakalandıkları görülmüştür. Bunun nedeni de erkeklerin duyarsızlaşmaya daha eğilimli oldukları ve birlikte çalıştıkları insanlara karşı daha sert duygulara sahip olabilmeleri olarak açıklanmıştır. Yine genç insanların yaşlı insanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları ve bunun nedeninin de beklenti düzeyi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Arı ve Bal, 2008, s. 137). Bireylerin eğitim düzeyi de tükenmişliği etkileyen bir başka demografik faktördür. Buna göre eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin görevlerindeki sorumluluğu artırır ve beklenti düzeyini yükseltir. Böylece eğitim düzeyi yüksek bireylerin tükenmişlik eğilimi eğitim düzeyi düşük bireylere oranla daha fazladır (Cordes ve Dougherty, 1993, s. 635). Tükenmişliğe etki eden bir başka demografik özellik, bireylerin medeni halidir. Yapılan araştırmalara göre evli olanlar bekar olanlara

göre tükenmişliğe karşı daha dayanıklıdırlar. Bireylerin aileden aldıkları duygusal destek, eşe ve çocuklara bağlılık beraberinde psikolojik olarak olgunluğu getirmektedir. Bu nedenle de kişisel sorunlar ve duygusal çatışmalarda evli olan bireyler daha dengeli ve tecrübeli davranmaktadır (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 87).

#### **2.4.2 Örgütsel Faktörler**

Çalıştıkları ortamda yaşayacakları olumsuz durumlar, bireylerin işe yönelik sahip oldukları gücü, enerjiyi, aidiyet ve yeterlilik duygularını azaltarak tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasına neden olur. İş ortamında var olan uyum ise bireylerin işe bağlılığını arttırır. Bu bağlamda, tükenmişliğin nedeni kişisel olduğu kadar örgütsel faktörlerdir (Maslach ve Leiter, 1997, s. 79).

Tükenmişlik kavramı ortaya çıktığı ilk yıllarda genellikle bireysel sorunlardan meydana gelen psikolojik bir durum olarak değerlendirilmiştir. Fakat ilerleyen zamanlarda yapılan çalışmalarla birlikte tükenmişliğin sadece bireysel kaynaklı bir sorun olmadığı anlaşılmıştır. Böylece tükenmişlik, çalışılan iş ve iş ortamı ile ilgili değişkenlerden etkilenen ve temelinde bireysel faktörlerin yanı sıra örgütsel faktörlerin de bulunduğu psikolojik bir durumdur (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 24).

Maslach vd.(2001, s. 413-414) iş ile birey arasındaki uyumu ölçmek amacıyla bir model geliştirmiş ve iş ortamındaki altı faktörü de çalışma alanı olarak belirlemiştir. Bu modelde tükenmişlik; bireylerin ihtiyaçları ve iş arasındaki uyumsuzlıktan ortaya çıkan ve yavaş yavaş gelişen bir süreç olarak ifade edilmiştir. Bu modele göre iş yerinde çalışan birey ile yapılan iş arasındaki uyumsuzluk ne kadar artarsa tükenmişlik de o derecede artar. Böylece örgütsel faktörlerin bireyler üzerinde ne denli tükenmişliğe neden olduğu ortaya çıkar. Bu modelden yola çıkarak Maslach ve Leiter tarafından önerilen sınıflama çerçevesinde tükenmişlik üzerinde etkisi olan örgütsel faktörler; iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet duygusu, adalet ve değerler olmak üzere altı başlık halinde ele alınmıştır.

### ❖ İş Yüğü:

İş yüğü; çalışanlar açısından işi yapmak için harcanan zaman ve enerjiyi, örgüt açısından da verimliliği belirtir. Bu iki farklı bakış açısının uyumu verimli bir iş hayatının temelini oluşturur (Maslach ve Leiter, 1997, s. 38).

Tükenmişliğe neden olan iş yüğü, niteliksel ve niceliksel olarak iki şekilde ortaya çıkar. Niteliksel iş yüğü, bireylerin çalıştıkları iş için gerekli olan özellikleri taşımadıkları ve performansları sonucu yaptıkları iş için uygun olmadıklarını hissetmeleri durumunda ortaya çıkar. Niceliksel iş yüğü ise, aşırı veya az iş sonucu çalışan ile iş arasında ortaya çıkan uyumsuzluktur. Tamamlanacak işlerin ağır ve zamanın da kısıtlı olması bireylerde stres oluşturur. Aynı şekilde işlerin az oluşu da bireyler üzerinde stres yaratır (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 91).

Gerek bireyler gerekse de örgütler açısından iş yükünün en optimum düzeye getirilmesi ve belli sınırlar içerisinde çalışanlara inisiyatif tanınması verimliliği artırır. Bireylerin iş yükünü kendisinin belirlemesi, bireylere; işini sevmeye, kariyer hedeflerine odaklanma ve mesleki açıdan gelişim olanağı tanıyarak stres temelli tükenmişliğin yaşanmamasına neden olur (Maslach ve Leiter, 1997, s. 38).

### ❖ Kontrol:

Kontrol; çalışanların işlerindeki sorumluluklarını yerine getirerek kendi becerileri ile sorunların üstesinden gelme ve karar verebilmesidir (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 98).

Bireylerin işlerinde sahip oldukları kontrol alanı ile sorumlulukları denk ise başarılı bir uyum vardır. Birey, ne altında ezileceği kadar yüksek bir yetkiye sahip olmalı ne de sorumluluklarını gerçekleştiremeyecek kadar düşük bir yetkiye sahip olmamalıdır. Kontrol duygusunda yaşanan olumsuzluk genellikle bireylerin sorumluluklarını yerine getirebilmek için ihtiyaç duydukları yetkiye sahip olmamalarından kaynaklıdır. Bu da yetersizlik hissi doğurduğundan tükenmişliğe neden olmaktadır (Maslach vd., 2001, s. 414).

Çalışma ortamındaki aşırı kontrol ve baskı beraberinde huzursuz bir ortam yaratarak çalışanlar arası çatışma, güvensizlik vb. kaygıları doğurur. Katı politikalar ile sınırlandırılan bireyler yaptıkları işte kendi iradelerinin olmadığını düşünürler. Bu da bireylerde özellikle duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı ortaya çıkararak tükenmişliğe zemin hazırlar (Maslach ve Leiter, 1997, s. 44).

#### ❖ **Ödül:**

Ödül, çalışanların örgüte sağladığı artı değerlere karşılık gerek maddi gerekse de sosyal anlamda takdir edilmesidir (Arı ve Bal, 2008, s. 139). Çalışanlara verilen ödüller; içsel ödüller ve dışsal ödüller olmak üzere iki başlık halinde ele alınabilir. İçsel ödüller; takdir edilme, kararlara katılma, sorumluluğun artması, mevki yükselmesi vb. türde örgüt içinde sağlanan mükafatlandırmalara denir. Dışsal ödüller ise örgütlerin çalışanlarına sağladığı ücret, ikramiye, kardan pay vb. maddi içerikli mükafatlandırmalardır (Eren ve Kaya, 2000, s. 853-857).

Çalışanlar, performanslarından dolayı hak kazandığı ödülleri alamadığı takdirde sağladığı artı değerlerin örgüt tarafından önemsenmediği duygusuna kapılır ve böylece ileriki zamanlarda yaşanacak motivasyon kayıpları ile beraber çalışanlarda tükenmişlik ortaya çıkacaktır (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 27). Oysaki örgüt içerisinde oluşturulacak nesnel ve adil ödüllendirme sistemi ile çalışanların motivasyonu en üst seviyede tutularak verimliliği maksimize etmek mümkündür (Bakan vd., 2004, s. 379).

#### ❖ **Aidiyet Duygusu:**

Bireyler çalıştıkları örgüt içerisinde bireysel hareket etmektense örgütün bir parçası olarak grup dinamiğinden faydalanmayı bir güvence olarak algırlar (Silah, 2001, s. 469). Çalışılan örgüte aidiyet duygusu besleyen bireyler çalışma arkadaşları ile iş birliği içerisinde hareket ederek yapamayacağı işlerin üstesinden gelir, daha fazla bilgi birikimi elde eder (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 113).

Bireylerin örgüt içindeki diğer kişilerle olumlu ilişkilerinin kaybedilmesi sonucu aidiyet duygusu ortadan kalkar. İş hayatında birtakım sorunlar neticesinde bireyler arası ilişkiler zarar görebilir, karşılıklı destek ve saygı yerini çatışmalara bırakabilir. Bu gibi

olaylar bireylerin örgütten soğumasına ve kendilerini geri çekmesine neden olur. Bireylerin birliktelik yerine kendi kendilerine çalışması da aidiyet duygusunu ortadan kaldırır (Maslach ve Leiter, 1997, s. 49).

Bu bağlamda, çalışma ortamlarında yaşanan sorunlar ve çatışmalar sosyal desteği ortadan kaldırır ve bireylerin psikolojik olarak tükenmesine zemin hazırlar. Nitekim bireylerin iyi ilişkilere sahip çalışma ortamlarında tükenmişliğe yakalanma riskinin azalacağı söylenebilir (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 120).

#### ❖ **Adalet:**

Örgütsel adalet; örgütün tüm çalışanlar için tutarlı ve eşit hükümlere sahip olmasıdır (Bilgin, 2003, s. 273). Bir örgütte adalet temelli ortaya çıkan uyumsuzluk, iki aşamada tükenmişliği etkiler. İlk olarak örgüt içerisinde adaletli bir yapının olmaması bireylerin duygusal açıdan yıpranmasına ve tükenmesine neden olur. Bu durum değişmediği takdirde ikinci aşama olarak bireylerin örgüte karşı duyarsızlaşması sorunu ortaya çıkar (Maslach vd., 2001, s. 415).

Bir örgütte üç esas öğenin varlığı o işyerini adil kılar. Bunlar; güven, şeffaflık ve saygıdır. Bu üç bileşen bireylerin işle bütünleşmesini sağlar. Bu durumun tam tersi ise, yani bu üç bileşenin yokluğu, bireylerin işle entegre olamamasına ve doğrudan tükenmişliğe neden olur (Maslach ve Leiter, 1997, s. 52). Örgüt içerisindeki iş yükü dağılımı ile alakalı eşitsizlikler, alınan kararların çıkar odaklı olması, terfilerdeki eşitsizlikler vb. durumlar örgütsel adaletin olmadığına kanıt örneklerdir (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 28).

#### ❖ **Değerler:**

Değerler, bireylerin çalışma hayatında işi ile alakalı faaliyetlerine yol gösteren ilkelerdir (Silah, 2001, s. 14). Bireylerin işleri ile kurdukları ilişkinin temelinde değerler yatar ve değerler, bireylerin idealleri ile onları işe bağlayan motivasyonları kapsamaktadır (Leiter ve Maslach, 1999, s. 479).

Değerler, hem örgütler için hem de bireyler için önem arz etmektedir. Örgütün ve bireylerin sahip olduğu değerler birbirleriyle örtüştüğü takdirde ortaya çıkacak

başarılar paylaşılır. Yalnız örgütün değerleri ile bireylerin değerleri arasında farklılıklar mevcutsa ortaya, değer çatışması kaynaklı uyumsuzluklar çıkacaktır (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 130). Çalıştıkları örgüt ile değer çatışması içinde olan bireyler kendilerini çaresizlik içinde hissederler. İlkelerinden taviz vermeyi noksanlık olarak gören bireyler için bu durum, işleriyle olan ilişkilerini sarsarak bireyleri büyük bir çıkmaza sürüklemekte ve beraberinde tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır (Maslach ve Leiter, 1997, s. 59).

## **2.5 Tükenmişlik Modelleri**

Tükenmişlik konusu ile alakalı yapılan literatür çalışmasında geçmişten günümüze birçok farklı araştırmacı tarafından birbirinden bağımsız farklı modellerin elde edildiği sonucuna varılmıştır. Bu çalışmamızda sırası ile;

- Maslach Tükenmişlik Modeli,
- Cherniss Tükenmişlik Modeli,
- Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli,
- Pines Tükenmişlik Modeli,
- Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli,
- Meier Tükenmişlik Modeli,
- Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

incelenecektir.

### **2.5.1 Maslach Tükenmişlik Modeli**

Günümüzde tükenmişliği ölçmede yoğun olarak kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri, 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından geliştirilmiştir (Deliorman vd., 2009, s. 78). “Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli” veya “Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli” olarak da adlandırılan bu modele göre tükenmişlik; genellikle insanlarla karşı karşıya çalışılan meslek gruplarında çalışan kişilerin kendilerini duygusal olarak bitkin hissetmeleri, insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel yeterlilik duygusunu kaybetmeleri sonucunda oluşan sendrom şeklinde tanımlanmıştır (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 63).

Tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük bireysel başarı hissi olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Maslach vd., 2001, s. 399). Bireylerde var olan enerji, aidiyet ve yeterlilik kavramları tükenmişlik sendromunun başlaması ile beraber tam zıttı kavramlara evirilecektir. Şöyle ki, ortaya çıkan tükenmişlik ile beraber çalışma isteği azalarak enerji yerini duygusal tükenmeye, aidiyet yerini duyarsızlaşmaya ve yeterlilik ise yerini yetersizlik hissine bırakır (Maslach ve Leiter, 1997, s. 24). Maslach Tükenmişlik Modelini temellendiren üç boyut şu şekilde açıklanabilir;

- 1. Duygusal Tükenme:** Tükenmişliğin birincil boyutu ve tükenmişlik sendromunun da en temel belirtisi olarak görülen duygusal tükenme, bireylerin genel olarak yaşam enerjilerinin tükenmesi durumuna denir. Bireyler sabah uyandıklarında, tıpkı akşam uyumaya gittikleri zamandaki gibi kendilerini yorgun hissederler. Duygusal tükenme, bireylerin stres sonucu verdikleri ilk tepki olmakla birlikte herhangi bir önlem alınmaması halinde etkisini derinleştirebilir (Maslach ve Leiter, 1997, s. 17).
- 2. Duyarsızlaşma:** Bireylerin insan ilişkilerine yansıyan tutumlarında değişim ve özellikle iş arkadaşları ve müşterilere karşı tepkisizleşmesi halidir (Maslach vd., 2001, s. 403). Bireyler tükenme sendromu yaşamaya başlayınca çalışma arkadaşlarıyla aralarına mesafe koyarlar ve müşterilere karşı sert davranışlarda bulunup öfke kontrolünde sorun yaşarlar. Duyarsızlaşma, bir açıdan koruma refleksi olarak görülse de bireylerin etkin çalışma performansını düşürücü etkiye sahiptir (Baltaş ve Baltaş, 2002, s. 77).
- 3. Düşük Kişisel Başarı Hissi:** Maslach Tükenmişlik Modelinin son boyutu bireysel yeterliliktir. Kişinin öz güven eksikliği sonucu çalıştığı işyerinde kendisini yetersiz görmesi durumudur (Maslach vd., 2001, s. 403). Bireyler tükenmişliğin artması ile beraber kendilerine olan öz güvenlerini kaybederek hiçbir şeyi başaramayacaklarını düşünürler. Bu nedenden dolayı da başarıyla üstesinden geldikleri her durumu da önemsizmiş gibi hissederler. Bireyler özgüvenlerini kaybettiklerinde çevresindeki insanlarda onlara duydukları güveni yitirirler. Bu döngü

bireylerin bocalamasına yol açarak daha büyük başarısızlıklara neden olur (Maslach ve Leiter, 1997, s. 18).

### **2.5.2 Cherniss Tükenmişlik Modeli**

Cary Cherniss tarafından 1980 yılında öne sürülen bu modelde tükenmişlik; bireylerin çalıştıkları işten kaynaklı yaşadıkları strese gösterecekleri tepki ile başlayıp öncelikle başa çıkma davranışlarını içeren ve nihayetinde işle psikolojik bağı sonlandıran süreç olarak tanımlanmıştır (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 37).

Cherniss tarafından öne sürülen bu modelde; belirlenmemiş amaçlar, iş yükünün fazlalığı, kötü iş koşulları, örgüt içi çatışma gibi örgütsel değişkenler ile bireylerin karakter yapısı, ailevi durumları, kariyer planlamaları gibi kişilikle ilgili değişkenlerin etkileşim içinde olduğu ve stres kaynağı olabilecek tüm bu durumların zaman içerisinde tükenmişliğe yol açacağı belirtilmiştir (Sılığ, 2003, s. 12).

Tükenmişliğin ortaya çıkma nedenlerini açıklayan bu model aynı zamanda tükenmişliğe yönelik verilen tepkileri ve tükenmişlikle mücadele yöntemlerini de kapsamaktadır. Cherniss'e göre, stres yaşayan birey ilk etapta stresin nedenini yok etmeyi seçer. Stresi ortaya çıkaran nedeni yok edemeyen birey ikinci adımda meditasyon gibi stresle mücadele yolunu seçer ve bu şekilde rahatlamayı düşünür. Şayet ikinci adımda da istediği başarıyı elde edemezse birey, son olarak işle psikolojik bağını tamamen sonlandırır (Yıldırım , 1996, s. 4).

Modelde gösterilen sürecin sonunda; bireylerin, düşük motivasyon ve iş tatminsizliği ile beraber çevresindekilere karşı olumsuz tutumlar geliştirme ve kariyer planlamasında daha küçük hedefler belirleme gibi negatif durumlar ile karşılaştıkları sonucuna varılmıştır (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 39).

### **2.5.3 Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli**

Tükenmişliğin gelişim süreci olarak da adlandırılan bu model Edelwich ve Brodsky tarafından 1980 yılında öne sürülmüştür. Bu modele göre tükenmişlik, belirli bir süreç sonunda bilinen dört aşamadan geçerek ortaya çıkan durumdur. Bu aşamalar ise;

idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve apati (duygusuzlaşma) olarak belirtilmiştir (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 39).

- 1. İdealistik Coşku:** Genellikle işe yeni başlayan bireylerde görülür. Mesleğe yeni başlayan bireyler yüksek enerjiye, büyük umutlara ve güçlü motivasyona sahip olması sonucu işe karşı fazlaca hevesli yaklaşırlar. İşini hayatının odak merkezi haline getiren bu bireyler performanslarını maksimize etmeyle beraber iş doyumunu da yaşarlar. Bu noktadan itibaren ödüllendirilmeyen bireyler hayal kırıklığı yaşayarak tükenmişliğin durgunluk aşamasına geçiş yaparlar (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 40).
- 2. Durgunluk:** Gösterdikleri performansın karşılığını alamayınca işe karşı heyecanını yitiren bireyler işinden soğur. Bu aşamada bireyler daha çok iş dışı faaliyetlere yönelir. Daha fazla para kazanma, farklı hobiler edinme gibi işten bağımsız aktiviteler sonucu bireyler iş hayatında durgunluk yaşarlar (Sılığ, 2003, s. 13).
- 3. Engellenme:** Bu aşamada bireyler mesleki gelişimlerinin engellendiğini düşünürler ve mesleğe devam edip etmemeyi sorgularlar. Bireyler bu aşamada geliştirecekleri savunma yöntemleri ile soruna çözüm bulmaya çalışırlar. Bireyler bu savunma yöntemlerinden; adaptif savunma ile kendi durumu ile çevresel koşullar arasında denge sağlmasına, maladaptif savunma ile daha fazla çalışıp sorunu reddetmesine ve son olarak içinde bulunduğu durumdan kendini çekmesi ile de sadece işin teknik boyutuyla ilgilenmesine olanak sağlar (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 41-42).
- 4. Apati (Duygusuzlaşma):** Sürecin son aşaması olarak duygusuzlaşma belirlenmiştir. Bireyler bu aşamada umutsuzluk duygusu içerisinde ve işsiz kalmamak adına mesleğini sürdürür. İşe geç kalmalar, artan devamsızlıklar sonucu hizmet kalitesi düşer. Hizmet sunulan kişilerle ve çevresiyle sorun yaşayan bireyler genellikle yalnız kalmayı tercih ederler. Bir nevi bireylerin geliştirdiği savunma sistemidir (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 42).

Bireyler tükenmişliğin açıklanan bu dört aşamasından her zaman sırası ile etkilenmeyebilir. Bireysel duruma göre farklı evreler arasında ilerleyebileceği gibi geri dönüşler de yaşanabilir.

#### **2.5.4 Pines Tükenmişlik Modeli**

Pines'e göre tükenmişliğin başlıca sebebi, çalışılan ortamların bireylere daima duygusal baskı uygulamasıdır. Bu sebepten yola çıkarak geliştirilen modelde tükenmişlik; "Bireyleri duygusal anlamda sürekli olarak tüketen çalışma ortamlarının bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu" olarak nitelendirilmiştir (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 43).

Tükenmişliğin üç unsurundan biri olan fiziksel bitkinlik; yorgunluk hissi, güçsüzlük ve enerji kaybı olarak hissedilir. Bir diğer unsur olan duygusal bitkinliğin belirtileri ise; ümitsizlik, çaresizlik ve hayal kırıklığıdır. Modelin son unsuru olan zihinsel bitkinliğin bireylerdeki somut hali; kişinin öz benliğine ve çevresindekilerle beraber yaptığı işe karşı saygısını yitirmesidir (Pines ve Aronson, 1988, s. 12-13).

Pines'e göre tükenmişlik, genelde motivasyon düzeyi yüksek ve idealist bireylerde ortaya çıkar. Bu gibi bireyler, mesleki tatmin düzeylerinin yüksek oluşu ve çalıştıkları ortamlarda psikolojik baskının da yoğunlaşmasıyla birlikte stres, kaygı, depresyon vb. durumları yoğun olarak yaşarlar (Çapri, 2006, s. 64). Ayrıca motivasyonu yüksek olan bireyler için stres düzeyi yoğun olan iş çevrelerinde düşük seviyede desteklemeler yapılırsa başarıdan uzaklaşılır. Bu durum, hayatının odak noktasına başarıyı endeksleyen motivasyonu yüksek bireyler için büyük bir yıkıma neden olur. Motivasyonunu kaybeden bireyler için tükenmişlik kaçınılmaz bir son olur.

1988 yılında Pines ve Aronson tarafından ortaya çıkartılan bu model günümüzde Maslach Tükenmişlik Envanterinden sonra ikinci en yaygın kullanılan ölçek olarak kabul edilir (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 44).

#### **2.5.5 Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli**

1982 yılında Pearlman ve Hartman tarafından geliştirilen bu model, tükenmişlikle alakalı kendilerinden önce yapılan çalışmalarını harmanlayarak özgün bir

yorumlama ile tükenmişliği tanımlamışlardır. Bu model, bireylerin karakteristik özelliklerini ve çevresel değişkenleri temel alarak yorumlayan algısal bir modeldir. Bu nedendir ki geliştirilen bu model tükenmişlik konusuna dair yapılan çalışmalardaki hemen hemen bütün değişkenleri kapsar. Bu modele göre üç temel stres belirtisi tükenmişliğin üç boyutunu oluşturur. Bunlar (Sılığ, 2003, s. 15);

- I. Bedensel semptomlar odaklı fizyolojik belirtiler,
- II. Tutum ve duygu odaklı duygusal belirtiler,
- III. Duyarsızlaşma ve performans düşüklüğü gibi belirtilere odaklı davranışsal belirtilerdir.

Pearlman ve Hartman, dört aşamadan meydana gelen bir tükenmişlik modeli geliştirmişlerdir (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 46-47). Bu aşamaları sırası ile açıklarsak;

- 1. Durumun Strese Götürme Derecesi:** Strese sebebiyet veren durumların belirlendiği aşamadır. Strese sebebiyet veren iki ana durum vardır. Bunlardan ilki bireysel becerilerin örgütsel beklentileri karşılayamaması durumudur. İkincisi ise bireysel potansiyelin yapılan işin üzerinde olma halidir. Bu aşamada, bireyin örgüt ile arasındaki uyumsuzluk ölçüsü stresin derecesini ortaya çıkarır.
- 2. Algılanan Stres Düzeyi:** Strese neden olan tüm durumlar tükenmişliği beraberinde getirmez. Bu aşamaya sadece mevcut strese bağlı olarak geçilmez. Mevcut stres hali ile beraber karakteristik özellikler ve örgütsel değişkenler de etkindir.
- 3. Strese Verilen Tepki:** Ortaya çıkan stres haline bireylerin göstereceği reaksiyondur. Bu durum üç şekilde olur; fizyolojik, bilişsel ve davranışsal. Bireylerin göstereceği bu reaksiyon kişisel ve örgütsel değişkenlere bağlıdır.
- 4. Strese Verilen Tepkinin Sonucu:** Bu aşamada bireyler, iş performanslarında değişim, sağlık sorunları ve hatta işten çıkma /

çıkarılma gibi durumlar ile karşı karşıya kalabilir. Çok yönlü ortaya çıkan stres sonucunda da bireyler tükenmişlik yaşayabilir.

### 2.5.6 Meier Tükenmişlik Modeli

Tükenmişliğin daha çok duyuşsal yönü üzerine odaklanan bu modelde Meier olgunun bilişsel ve davranışsal yönlerini temel almıştır (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 52). Nitekim Meier'e göre tükenmişlik; bireyin işi ile alakalı olumlu pekiştiricilerin az olup ceza beklentilerinin fazla olması ile birlikte var olan olumlu pekiştiricilerin kontrolü ve bu kontrolü sağlamak için gerekli davranışları sağlamada kişisel yeterlilikten yoksunluk durumudur. Ve bu durum Meier'e göre sürekli tekrar eden çalışma hayatının sonucunda ortaya çıkar (Meier, 1984, s. 1).

Meier'in tükenmişlik modeli dört boyuttan oluşur. Bunlar; pekiştirme beklentisi, sonuç beklentisi, yeterli olma beklentisi ve davranışları anlamlandırma sürecidir (Sılığ, 2003, s. 18).

- 1. Pekiştirme Beklentisi:** Bireylerin çalıştıkları işin kişisel hedeflerini ve beklentilerini ne derecede karşılayabildiğini baz alır. Şayet yapılan iş bireysel beklentileri karşılayamazsa tükenmişlik ortaya çıkar.
- 2. Sonuç Beklentisi:** Bireylerin hedeflerine ulaşmak için yapması gereken eylemleri içerir.
- 3. Yeterli Olma Beklentisi:** Bireylerin hedeflere ulaşmak için kişisel yeterliliği ifade eder.
- 4. Davranışları Anlamlandırma Süreci:** Bireylerin ne hissettikleri ve nasıl davrandıkları ile birlikte bireylerin tükenmişlik yaşamasına neden olan bilişsel etkenleri ele alır.

Olgunun bilişsel ve davranışsal yönlerini esas alan Meier'e göre tükenmişlik zamanla oluşan bir stres sürecidir. Bu bağlamda bireyler, iş hayatında geliştirecekleri hedeflere ulaşamadığı takdirde negatif duygulara kapılabilir ve işinden dolayı yaşayacağı umutsuzluk hali neticesinde tükenmişlik yaşayabilirler (Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 85).

### 2.5.7 Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Deneyim ve gözlem sonucu oluşturulan bu model, yetişkinliğin her döneminde mesleki gelişimi içeren psikolojik basamakları ele almıştır. Bu basamakların her birinde yaşanacak olan çatışmaların çözümlenememesi de tükenmişliğe yol açacaktır (Suran ve Sheridan, 1985, s. 743-749). Model dört aşamadan oluşmaktadır ve modelin aşamaları sırasıyla şu şekildedir (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 52-62);

- 1. Rol Belirginliği / Rol Karmaşası:** Genellikle liseden mezun olan veya üniversiteye yeni başlayan bireylerin meslek seçimi sürecinde yaşayacakları rol karmaşası duygusu sürecidir. Bu süreç içerisinde verilecek olan meslek eğitimi psikolojik temelli olup, bireyin gelişim süreci göz önünde bulundurularak başlamak gerekir. Nitekim bireyin gelişimi ile mesleki açıdan ihtiyaç duyduğu eğitimin dengelenememesi, bireyin öz benliğinin kişisel ve mesleki açıdan bütünleşmesine engel olur. Yaşanacak olan bu çatışmanın sonucu da ilerleyen zamanlarda ortaya çıkacak olan tükenmişliktir.
- 2. Yeterlilik / Yetersizlik Aşaması:** Bireyler zaman ilerledikçe yaptıkları işte yeterlilik duygusunu aramaya başlar. Artık bu aşamada bireyler kendilerine “Yaptığım işte ne kadar iyiyim?” sorusuna cevap ararlar. Bu sorunun cevabı için de bireyler, statü olarak kendisine en yakın gördüğü başka bireylerin performansları ile kendi performanslarını karşılaştırırlar. Bireyler, diğer bireylerle yapılan karşılaştırmanın sonuçları negatif olursa kendilerini yetersiz hissetmeye başlar ve bu da tükenmişliğe yol açar.
- 3. Verimlilik / Durgunluk Aşaması:** Bu aşama genellikle otuzlu yıllarda başlar ve bireylerin kariyerini düzenleme sürecini içerir. Bu aşamada bireyler işine odaklanır ve aldıkları kararlar genel itibariyle evlenmek, çocuk yapmak gibi mesleki olmaktan ziyade hayata yöneliktir. Bireyler artan iş performansı ile beraber yetenekleri ölçüsünde sürekli yenilenmeyi başarırlarsa verimliliği arttıracaklardır. Aksi takdirde durgunluğu hissedecekler ve oldukları yerden öteye gidememenin vereceği huzursuzluk ile tükenmeye başlayacaklardır.

**4. Yeniden Oluşturma / Hayal Kırıklığı Aşaması:** Bireyler bu aşamada geçmişin muhasebesini yaparlar. İçinde buldukları konumu ve geçmişte verdikleri kararları sorgulama yoluna giderler. Özellikle kırklı yaşlardan itibaren ortaya çıkan bu durumda bireyler yaptıkları işin rutinleşmesi sonucu mesleki doyumsuzluk yaşarlar. Bireyler orta yaş krizi olarak da adlandırılan bu dönemi özel hayatlarında veya mesleki yaşantılarında yeni bir neden bularak yeniden oluşturma yoluna giderler. Yeni bir neden oluşturulamaması takdirde yaşanacak olan hayal kırıklığı sonucu tükenmişlik sendromu ortaya çıkacaktır.

## **2.6 Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişlik sadece onu yaşayana zarar veren bir sendrom olmamakla birlikte aynı zamanda tükenmişliği yaşayan bireyin çalışma arkadaşlarını, müşterilerini, ailesini kısacası çevresindeki herkesi yıkıma uğratan bir sendromdur (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 138). Yapılan araştırmalara göre tükenmişlik sendromu teşhisinin en hızlı ve kolay yoldan konması gerekmekte, aksi takdirde tükenmişlik sonuçlarının hem birey hem de örgüt açısından ciddi sonuçlar doğurabileceği öngörülmektedir. Şayet tükenmişlik semptomları erkenden belirlenmez ise zamanla artar ve bireyler için tedavisi ağır fiziksel sorunlar yaratır (Börü ve Çiper, 2007, s. 553).

Genel olarak tükenmişliğin sonuçlarında tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerin; yorgunluk, uykusuzluk, sindirimde zorlanma, iştahsızlık ve baş ağrıları gibi fiziksel problemlerin yanı sıra depresyon, çaresizlik, özsaygının yitirilmesi, alınganlık ve intihar düşüncesi gibi duygusal problemler de yaşadığı görülmektedir (Torun, 1995, s. 26). Ayrıca tükenmişliğin artan dönemlerinde bireylerin ciddi psikosomatik rahatsızlıklar yaşadığı ve çalıştığı işten tatmin olmama, işten ayrılma, özel hayatında sorunlar, keyif verici madde kullanma gibi problemleri de yaşadığı belirlenmiştir (Ergin, 1992, s. 25).

Bu çalışmamızda tükenmişliğin ortaya çıkaracak sonuçları; tükenmişliğin bireysel etkileri, tükenmişliğin çalışma hayatına etkileri ve tükenmişliğin aile hayatına etkileri olmak üzere üç başlık halinde ele alınacaktır.

### **2.6.1 Tükenmişliğin Bireysel Etkileri**

Tükenmişliğin en belirgin göstergesi; bireyin gün içerisindeki enerji seviyesinin azalmasıdır. Bireyin önceki zamanlara göre enerji düzeyinde hissedilir bir azalmanın yaşanması ortada bir problem olduğunun göstergesidir (Freudenberger ve Richelson, 1981, s. 443).

Tükenmişliğe maruz kalan bireyler, yaşadıkları duygusal yorgunluk neticesinde fiziksel yorgunluk da hissederler. Bu yorgunluk hissini asıl kaynağı stres ve yaşanan gerginlik olmakla birlikte bireylerin gevşemesine ve gece rahat uyuyabilmesine engeldir. Bu süreçte uyku sorunu da ortaya çıkmaktadır. Kronikleşen uykusuzluk ve gerginlik neticesinde vücut direncinin düşmesiyle birlikte bireylerde; grip, baş ağrısı, sırt ve boyun ağrısı ve psikosomatik problemler ortaya çıkacaktır. Ortaya çıkan tüm bu problemler karşısında bireyler ilaç, sakinleştirici, uyuşturucu veya alkole yönelebilmektedir. Geçici bir süreliğine sorunu örten bu tarz yöntemler bireyleri çözümden uzaklaştırarak daha derin çıkmazlara sürükleyecektir (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 139-140).

### **2.6.2 Tükenmişliğin Çalışma Hayatına Etkileri**

Çalışma hayatında tükenmişliğin görünür en önemli etkileri, bireylerin; iş performansının düşmesi, çalışma arkadaşları ve müşterilerle sorunlar yaşaması ve artan devamsızlıklar sonucu işten ayrılmalarıdır (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 141).

Tükenmişlik neticesinde çalışma motivasyonunu kaybeden bireyler yaptıkları işi umursamazlar ve yaratıcılıklarını kaybederek daha kötü iş yaparlar. İş performansındaki bu değişim mesleki başarıyı da düşürür. Bireylerin başarısındaki düşüş örgüte de sirayet eder ve örgütün başarısı da düşer. Çalışanları tükenen örgütler, çevresel değişimlere ayak uyduramazlar. Ayrıca bu örgütlerde meslektaşlar arası verimli bir çalışma olamayacağı gibi müşterilere karşı da çalışanların tavırları da ilgisiz olacaktır (Maslach ve Leiter, 1997, s. 73-74).

Tükenmişliğin beraberinde getirdiği dikkat dağınıklığı sonucu bireyler yaptıkları işe konsantre olmakta güçlük çekerler. İşine odaklanamayan tükenmiş bireyler bu nedenden dolayı işten çeşitli bahanelerle uzaklaşmak isterler. Böylece örgüt içerisinde tükenmiş bireylerin işe geç kalma, işten erken çıkma, devamsızlık ve işe gelmeme ile

beraber artan izin talebi problemleri ortaya çıkar. Bu gibi durumlara ilaveten tükenmişliğin ileri aşamalarında bireyler; işi tamamen terk etme, işten ayrılma ve farklı bir alanda yeni işe başlama gibi davranışlar da sergileyebilirler (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 142-143).

Tükenmişliğe maruz kalan bireyler, yaşayacakları bireysel çatışmalar neticesinde örgüt içerisinde negatif bir ortam oluşmasına neden olabilirler. Bu nedenden dolayı da tükenmişliğin bulaşıcı bir etkisinden söz etmek mümkündür (Maslach vd., 2001, s. 406).

### **2.6.3 Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri**

Tükenmişlik, bireylerin çalışma hayatlarına etki ettiği gibi ailevi yaşamlarına da negatif etkide bulunarak problemler yaşamasına neden olmaktadır. Aileler, bireylerin yaşadığı sıkıntılardan doğrudan etkilenmektedirler (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 144).

Tükenmişlik yaşayan bireyler yaşamsal enerjilerinin düşük olmasından mütevellit evlerine fizyolojik ve psikolojik olarak yorgun gelirler. Bu sebepten dolayı bireyler, ailesine zaman ayırmayarak gereken ilgiyi gösteremezler. Ayrıca bireylerin iş saatleri dışında telefon ile aranması ve işe gitmek zorunda bırakılması da bireylerin kendisini rahat hissedememesini sağlayarak ailevi ilişkilerin bozulmasına yol açmaktadır. Bu ve benzeri durumlar aile içi çatışmalara neden olur (Maslach, 2003, s. 82-83).

Tükenmişlik yaşayan bireylerin aileleri ile ortak zaman geçirmemeleri aile içinde huzursuzluğun artmasına ve çatışmalara neden olmakla birlikte daha büyük problemler de yaratabilmektedir. Bu problemlerin başında ise boşanmalar gelir (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 146).

### **2.7 Tükenmişlikle Mücadele Stratejileri**

Tükenmişlik, her ne kadar zaman içerisinde sinsi bir şekilde ilerlese de mücadele edilmesi imkânsız bir durum değildir. Tükenmişlikle mücadelede kullanılan uygulama yöntemleri çoğunlukla stres ile mücadelede kullanılan tekniklerdir (Ersoy vd., 2001, s. 46). Tükenmişlikle mücadele edebilmek için ilk olarak gerçeğe yüzleşmek ve sorunun varlığını kabul etmek gerekir. Sorunun varlığının kabullenilmesinden sonra tükenmişlikle

mücadele edebilmek için bireysel ve örgütsel düzeyde farklı teknikler kullanılabilir (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 148).

Tükenmişlikle mücadele süreci birey veya organizasyon tarafından başlatılabilir. Bu sürecin çalışan bireyler yoluyla başlatılması, yapılan işin bireyler açısından bir kriz noktasına ulaştığının göstergesidir. Organizasyon tarafından hiçbir şey yapılmaması halinde bireyler, kendileri için büyük bir problem haline gelen durumları kendi başlarına çözmeye çalışırlar. Organizasyon içerisindeki bir bireyin başarısı tüm grubu pozitif etkileyebilir. Organizasyon tarafından başlatılan süreç ise genel itibarıyla bir krizi çözmekten öte gelecekte ortaya çıkabilecek krizleri önlemeye yöneliktir. Kısacası; tükenmişlikle mücadelede bireyler tarafından eyleme geçilmesi anlık sorunların giderilmesine, organizasyon tarafından eyleme geçilmesi de gelecekte ortaya çıkabilecek sorunların giderilmesine fayda sağlar (Maslach ve Leiter, 1997, s. 81).

### **2.7.1 Bireysel Mücadele Stratejileri**

Tükenmişlik, her ne kadar bir kişinin mücadelesinden daha kuvvetli bir problem olarak algılansa da bireylerin tükenmişliğe yenik düşmeleri ve sorunu çözmeye odaklı harekete geçmeyecekleri anlamına gelmemektedir. Aksine, tükenmişliği bir problem olarak kabullenen bireyler için bireysel mücadele stratejileri en mantıklı çözüm yoludur. Nitekim bir bireyin gerek fiziksel anlamda gerekse de psikolojik anlamda kendisini kuvvetlendirebileceği birden çok seçenek mevcuttur. Tükenmişlik ile bireysel mücadele de ilk yapılması gereken sorunu kabullenmek ondan sonra da harekete geçmektir. Bireyler bu süreçte başkalarına da gereksinim duyabilirler. Tükenmişlikle etkin bir şekilde mücadele etmek için, bireylerin izole bir yaşamdan sıyrılıp çevresindekilerle iletişim halinde olması ve özellikle ailesi ve çalışma arkadaşları ile beraber hareket etmesi elzemdir (Maslach ve Leiter, 1997, s. 79-82).

Tükenmişlikle bireysel mücadelede geliştirilen çeşitli stratejiler mevcuttur. Geliştirilen bu stratejileri maddeler halinde ele alırsak (Kaçmaz, 2005, s. 31-32);

- Bireyler öncelikle tükenmişliğin ne olduğunu bilmeli ve kendisinde gelişebilecek durumları erken teşhis ederek önlem almalıdır.

- Tükenmişliğe maruz kalan bireyler olaylara karşı bakış açılarını, değer sıralamalarını ve düşünce sistemlerini değiştirmelidir. Bireyler, her şeyin kendi kontrolünde olma, herkes tarafından sevilme, herkesi memnun etme vb. düşüncelerden, olumsuz algı ve mantıksız inançlardan sıyrılmalıdır.
- Bireyler, duygularını ve sorunlarını paylaşabilmeli ve gerektiğinde yardım almalıdır.
- Bireyler altından kalkamayacağı işlere girmemeli ve sorumlulukları çerçevesinde hareket etmelidir.
- Ulaşılabilir hedefler konmalı ve böylece enerji doğru kullanılmalıdır.
- Tatil ve dinlenmeye mutlaka zaman ayrılmalıdır.
- İnsanlar sosyal varlıklar olduğundan iş yaşamı dışında sosyal bir çevre edinilmelidir.
- Rutin alışkanlıklar yerine değişik aktivitelere zaman ayrılmalıdır.
- Spor yaparak vücut direnci arttırılmalıdır.
- Tükenen bireyler nefes alma, solunum kontrolü, gevşeme ve meditasyon tekniğini uygulamalıdır.
- Doğru beslenme, günlük egzersizler ve düzenli uyku ile tükenmişliğe karşı vücut direnci artar.
- Bireylerin dinlenmeye ve rahatlamaya ihtiyacı vardır. Bu sebeple mizaha ve gülmeye fırsat yaratılmalıdır.
- Bütün çabalara rağmen hiçbir sonuç alınamadığı takdirde bireyler işten ayrılma ve iş değiştirme yoluna başvurabilir.

Tükenmişlikle bireysel mücadelede aile ve çalışma arkadaşları düzeyinde yapılması gereken stratejiler ise şu şekildedir (Kaçmaz, 2005, s. 31-32);

- Bireyler iş hayatı dışında ailelerine vakit ayırmalı ve onların desteğini hissettiği, takdir edildiği bir ortam yaratmalıdır.
- Bireylerin çalışma arkadaşları ile beraber vakit geçirmeleri, iş harici konularda konuşmaları ve yakın ilişkiler kurması tükenmişliğe zemin hazırlayacak ortamların önüne geçer.
- Beraber çalışmaktan kaynaklı sorunların hemen çözülmesi gereklidir.
- İş yerinde destekleyici bir ortam içerisinde olmak bireylerin güven ve öz güven problemi yaşamalarına engel olur. Böylece kendisini güvende hisseden bireyler eylemlerinde daha rahat davranır.

### **2.7.2 Tükenmişlikle Mücadelede Örgütsel Stratejiler**

Tükenmişlik sadece bireye özgü değil, bundan daha öte bir problemdir. Tükenmişlikle sadece bireysel mücadele stratejileri kullanılarak başa çıkmak yeterli olmayabilir. Bu nedenle tükenmişlikle mücadelede bireye olduğu kadar işe de odaklanmak gereklidir. Bireylerin davranışlarını tek başına değiştirmesi mümkün olabilir yalnız sosyal çevrenin değişimi için başka güçlere ihtiyaç vardır. Özellikle iş yerinde problem yaratan unsurların değişimi örgütsel bir bakış açısı neticesinde gerçekleşebilir. Tükenmişlikle mücadele kapsamında gerçekleştirilecek her türlü örgütsel strateji, bireysel stratejilere göre daha karmaşık bir yapıdadır. Bu nedendir ki örgütler bireylere nazaran tükenmişlikle mücadelede daha fazla güce ve kaynağa sahiptirler. Yalnız burada önemli olan nokta; tükenmişlikle mücadelede örgütsel stratejiler, tükenen bireyi hedef almaz ve ortaya çıkabilecek sorunları makro bir bakış açısıyla ele alarak bu tarz olası sorunlara önceden engel olmaya çalışır (Maslach ve Leiter, 1997, s. 71-79).

Tükenmişlikle mücadelede geliştirilen örgütsel stratejileri maddeler halinde sıralarsak (Çiper, 2006, s. 26-27);

- Kurumların felsefeleri açık, anlaşılır ve net olmalıdır. Özellikle işe alımlarda bu felsefeye uygun personel seçimi yapılmalıdır.
- İşe yeni başlayan bireylere oryantasyon eğitimi verilmeli ve uyum süreci sağlanmalıdır.
- Departmanlara göre etkin personel planlaması yapılmalıdır.
- Bireylerin görev tanımları karışıklığa mahal vermemeli, açık ve net yapılmalıdır.
- Bireylere inisiyatif alma ve kararlara katılma imkânı sağlanmalıdır.
- Yöneticiler, çalışanlara her zaman güven aşılmalı ve sıkıntılı bir durumda yardım alabilecekleri bir yöneticinin olduğu hissini oluşturmalarıdır.
- Kişisel gelişime ve dinlenmeye ayrılan süreler arttırılmalıdır.
- Kurumlarda anti-tükenmişlik programları uygulanmalı ve bu konuda eğitim programları yapılmalıdır.
- Kurum içi iletişim olanakları arttırılmalı ve çalışan ilişkilerini arttıracak hizmetler sunulmalıdır.
- Problemler ortaya çıktığı anda geciktirmeden ve kalıcı bir şekilde çözümlenmelidir.
- Çalışanların başarıları takdir edilmeli, ödül kaynakları çoğaltılarak başarı teşvik edilmelidir.
- Çalışanların bireysel ihtiyaçları karşılanmalı ve sosyal destek sağlanmalıdır.
- Bireylerin azalan enerjilerini yükseltmek için sürekli eğitim ve seminerler uygulanmalıdır.

Bu bölümde tükenmişlik kavramının tanımı yapılarak tarihsel gelişim süreci işlenmiş ayrıca tükenmişliğe etki eden faktörler irdelenerek tükenmişliğin belirtileri, sonuçları ve modelleri açıklanmıştır.

Pozitif psikolojik sermaye ile tükenmişlik kavramlarının detaylı bir şekilde açıklanması sonrasında bir sonraki bölümümüz olan üçüncü bölümde bu iki kavram arasındaki ilişki yapılan analizler neticesinde incelenerek yorumlanacaktır.



### **3. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Günümüzde teknolojinin de gelişmesiyle birlikte işgücüne katılım oranı cinsiyet ayırt etmeksizin artmaktadır. Artan işgücüne katılım oranı gerek bireysel anlamda gerekse de örgütsel düzeyde büyük bir rekabeti de beraberinde getirmektedir. Tarım hayatının dahi makineleştiği bir çağda değişen dinamikler karşısında psikoloji biliminin sadece hasta insanlara yönelmesi ve sağlıklı insanların beklentilerine cevap vermede yetersiz kalması üzerine Pozitif Psikolojik Sermaye kavramı ortaya çıkmıştır. Literatürde 1990'lı yıllar itibariyle yer ediniş 2000'li yıllardan sonra da ivme kazanan Pozitif Psikolojik Sermaye kavramı, insanların güçlü yönlerini tespit ederek bu yönlerin daha fazla gelişmesini sağlayıp, bunun neticesinde de hem kişisel düzeyde hem de örgütsel düzeyde başarı elde edilmesine katkı sağlamaktadır.

Artan işgücüne katılım oranının beraberinde getirdiği rekabetçi koşullar insanları daha iyiye ulaşmaya sevk etmektedir. Örgütler açısından verimliliğin artmasına neden olan bu hedefler bireyler açısından çoğu zaman negatif problemlere sebep olmaktadır. Hedeflere ulaşmak için yoğun çalışma hayatının içinde kalan bireyler psikolojik veya fizyolojik ciddi rahatsızlıklar ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Ve bu durum, temelinde sadece bireylerin maruz kaldığı bir problem olarak görülse de özünde bireylerden meydana gelen ve sosyal bir yapı olan örgütleri de etkilemektedir. Özellikle insanlar ile iç içe çalışmaya maruz kalınan işlerde bu durum daha fazla ortaya çıkmakla birlikte yaşadığı problemleri işine yansıtan çalışanların performansını düşürmektedir. Bu durum aynı zamanda; çağın hastalığı olarak da adlandırılan ve tabiri caizse en sinsi ve tehlikeli hastalıklardan biri olarak literatürde yer edinen “Tükenmişlik” ile tanımlanmaktadır.

Hizmet işletmelerinin en önemlisi sayılabilecek özel sağlık sektöründe rekabet gün geçtikçe artmaktadır. İşgücü arzının artışı özel sağlık işletmelerinin artmasını tetiklemekte, bu da birbiriyle ilintili olarak rekabeti arttırmaktadır. Özel sağlık

kurumlarına rekabet avantajı sağlayacak en önemli faktörlerin başında pozitif sağlık çalışanları gelmekte, bundan dolayı da pozitif psikolojik sermaye özellikle sağlık sektöründe büyük önem arz etmektedir. Ayrıca sektör itibarıyla insanlarla iç içe çalışılan ortamlar olmasından mütevellit özel sağlık sektörü, çalışanlar açısından tükenmeye müsait bir yapıdadır.

Bu bağlamda; bu araştırmanın amacı pozitif psikolojik sermaye ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin özel sağlık sektöründe çalışan bireyler ekseninde yorumlanması ve ayrıca özel sağlık personellerinin belirlenen demografik özelliklerine göre pozitif psikolojik sermaye ve tükenmişlik düzeylerinin anlamlı farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesidir. Bu sayede, özel sağlık sektöründe pozitif psikolojik sermaye ve tükenmişlik algılamaları hakkında özellikle sektördeki yöneticilere yol gösterme ve sağlık alanına katkı sunmakla beraber pozitif psikolojik sermaye kavramı ile tükenmişlik kavramının literatürde nispeten yeni olması ve daha önceden ulusal ölçekli bir çalışmaya rastlanılmamasından ötürü literatürde gözlenen boşluğu doldurmak anlamında da katkı sağlanması amaçlanmıştır.

### **3.2 Araştırma Hipotezleri ve Araştırmanın Modeli**

Özel sağlık sektöründe çalışan bireyler ekseninde pozitif psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmamıza geçmeden önce literatürde var olan pozitif psikolojik sermaye ile tükenmişlik ilişkisini ele alan çalışmalar derlenmiştir. Ulusal ve Uluslararası ölçekli yapılan bazı çalışmalar şunlardır;

Avey vd. (2009) tarafından birbirinden bağımsız ve ayrı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde yapılan çalışmada; psikolojik sermayenin stres, işten ayrılma niyeti ve iş arama davranışlarının belirtilerindeki çeşitliliği anlamada önemli bir yere sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bu çalışma sonucunda çalışanların psikolojik sermayelerini geliştirmenin onların işyerinde yaşayabilecekleri stres ile başa çıkmalarına yardımcı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Böylece stres ile başa çıkabilen çalışanların daha az yeni iş arama eğiliminde olacakları, stresle başa çıkamayan çalışanların ise işten ayrılma niyeti içinde olacakları sonucuna ulaşılmıştır.

Ko vd. (2013) Güney Kore'deki hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada tükenmişlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Özyeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik ve bireysel özelliklerin tükenme üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Rehman vd. (2017) tarafından Pakistan'ın Pencap eyaletinden seçilen 282 öğretim görevlisi üzerinde yapılan çalışma sonucunda pozitif psikolojik sermayenin mesleki tükenmişliğin negatif etkilerini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca psikolojik sermayesi yüksek olan öğretim görevlilerin psikolojik sermayesi düşük olan öğretim görevlilerine ilham kaynağı olabileceği savunulmuştur.

Peng vd. (2013) tarafından Çin'de 473 hemşire üzerinde yapılan çalışmada, örgütsel bağlılığın aracı değişken olduğu modelde pozitif psikolojik sermayenin iş tükenmesini etkileyebileceği sonucuna varılmıştır.

Wang vd. (2012) tarafından Çin'deki hemşireler üzerinde yapılan çalışmada da pozitif psikolojik sermayenin hem iş hem de aile yaşamında tükenmişlik ve sinizmi etkilediği sonucuna varılmıştır.

Laschinger ve Fida (2014) tarafından yeni mezun hemşireler üzerinde yapılan çalışmada iş memnuniyeti arttıkça tükenmişliğin azaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin zihinsel sağlık sorunlarını azalttığı görülmüştür.

Kuzey Afrika'da Stellenbosch Üniversitesi bünyesinde Herbert (2011) tarafından hazırlanan doktora tezinde pozitif psikolojik sermaye ile iş stresi, tükenmişlik ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkinin ölçüldüğü çalışmada pozitif psikolojik sermaye arttıkça tükenmişliğin önemli derecede azaldığı görülmüştür.

Hansen vd. (2015) tarafından pozitif psikolojik sermayenin öznel iyi oluş, tükenmişlik ve iş memnuniyetiyle ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada ise pozitif psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca öznel iyi oluş ile tükenmişlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin anlamlı bir mediator (aracı) değişken olduğu görülmüştür.

Çetin vd. (2013) tarafından kamu sektöründe 260 kişi ile yaptıkları bir araştırma neticesinde kişilerin psikolojik sermayeleri ile tükenmişlik duyguları arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Bu çalışmada pozitif psikolojik sermayenin alt faktörlerinden olan öz yeterlilik ve umut değişkenlerinin diğer alt faktörlere göre tükenmişliği açıklamada daha önemli rol aldığını belirtmişlerdir. Ayrıca bu çalışmaya göre psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik değişkenleri ile duygusal tükenme negatif ilişkiye sahiptir.

Ocak ve Güler (2017) tarafından Bosna'da 215 öğretmen üzerinde yapılan çalışmada pozitif psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Analizler sonucunda pozitif psikolojik sermayenin alt ölçeklerinden olan iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığın tükenmişliğin alt boyutlarından olan düşük kişisel başarı ve duyarsızlaşma üzerinde etkileri bulunmuştur. İyimserliğin kişisel başarıyı, psikolojik dayanıklılığın ise duyarsızlaşmayı negatif etkilediği bulgulanmıştır.

Bitmiş ve Ergeneli (2015) tarafından 161 kişi üzerinde yapılan bir çalışmada pozitif psikolojik sermayenin tükenmişliği iş güvensizliği aracı değişkeni yoluyla nasıl etkilediği araştırılmıştır. Araştırma sonucunda pozitif psikolojik sermayenin tükenmişlik ve iş güvensizliğini anlamlı ve negatif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

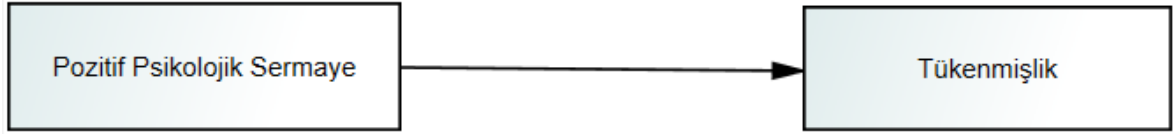
Topçu ve Ocak (2012) tarafından yapılan çalışmada da Sivas ili ile Bosna Hersek ülkesinin Tuzla ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan sırasıyla 268 ve 125 kişi karşılaştırılarak psikolojik sermaye ile tükenmişlik algısı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Altinkurt vd. (2015) tarafından 284 öğretmenle yapılan bir çalışmada pozitif psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasında genel anlamda negatif bir ilişki bulunmuştur. Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan dayanıklılık, umut ve özyeterliliğin başarısızlık değişkeninin önemli açıklayıcılarından olduğu görülmüştür. Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde ise anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Ulusal ve uluslararası ölçekli yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, pozitif psikoloji ile tükenmişlik arasında ekseriyette negatif ilişki gözlemlenmiştir. Literatür taraması sonucunda araştırma hipotezimiz şu şekilde oluşturulmuştur.

**H1:** Pozitif Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

Yapılan araştırmalar ışığında araştırmanın modeli aşağıdaki Şekil 4'teki gibi oluşturulmuştur. Pozitif psikolojik sermayenin tükenmişlik ile ilişkisi ve bu ilişki bağlamında tükenmişliğe olan etkisinin incelendiği model, alt faktörlerin henüz oluşmadığı faktör analizi öncesi modeldir.



**Şekil 4: Faktör Analizi Öncesi Araştırma Modeli**

### 3.3 Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma, İstanbul ili Maltepe ilçesinde faaliyette bulunan iki özel hastane çalışanlarına yapılan anket çalışması ile oluşturulmuştur.

Benzer şartlarda hizmet veren ve hizmet verdikleri bölge itibariyle rekabet halinde olan iki farklı kuruluşun çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye ve tükenmişlik düzeylerinin ölçülmesi için aynı il ve ilçede özel sağlık sektöründe hizmet veren iki farklı özel hastane tercih edilmiştir.

Bu araştırma, İstanbul ili Maltepe ilçesinde faaliyette bulunan iki özel hastaneyi kapsadığı için araştırma bulguları ve sonuçlarını tüm sağlık teşkilatına genellemek mümkün olmayacaktır.

### 3.4 Araştırmanın Türü

Araştırmalar nicel ve nitel olmak üzere genel olarak iki kısma ayrılmaktadır. Nitel araştırma, nitel yani sayısal olmayan görüşme, gözlem, doküman analizi gibi tekniklerle elde edilen ve sonuçların betimlenerek özetlendiği nitel bir süreç olarak

tanımlanabilir (Brantlinger vd., 2005; Yıldırım ve Şimşek, 2016). Nicel araştırmalar ise araştırma konusuyla ilgili sayısal verilerden yararlanılarak oluşturulan değişkenlerin istatistiksel işlemlerle anlamlandırılması sürecidir. Sayısallaştırılan verilerin dikkatlice hazırlanan soru setleriyle büyük insan gruplarına ait verilerin hem karşılaştırılmasına hem de bu verilerle kolayca istatistiksel işlemler yapılmasına olanak sağlanması Patton (1990), nicel araştırmaların avantajı olarak belirtir.

Araştırmamızda anket yöntemiyle veriler toplanmış ve bu veriler istatistiksel analizlere tabi tutularak yorumlanmıştır. Bu durumda araştırmamız nicel bir araştırma sınıfına girmektedir.

### **3.5 Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.5.1 Ana Kütleye ve Örneklem Seçimi**

Bu çalışmanın ana kütlesini İstanbul ili Maltepe ilçesinde bulunan iki özel hastanenin çeşitli kademelerinde görev yapan toplamda 520 personel oluşturmaktadır. Örneklem usulü yöntemi ile yürüttüğümüz anket çalışması için ilk özel hastane çalışanlarına 125 adet, ikinci özel hastane çalışanlarına da 125 adet olmak üzere toplamda 250 adet anket formu dağıtılmış olup tutarlı ve eksiksiz cevap verilen anket sayısı ilk özel hastanemizde 108 adet, ikinci özel hastanemizde ise 97 adet olmuştur. Böylece araştırmaya toplamda 205 anket dahil edilmiştir. Dağıtılan anketlerden sağlanan geri dönüş oranı %82'dir.

Özel hastanede görev yapan personel; doktor, hemşire, hastane yöneticisi, sağlık teknikeri, idari hizmetler ve yardımcı hizmetler olarak kategorize edilmektedir. Bu araştırmada evrenin tümüne ulaşmadaki zorluk, zamanın sınırlı olması gibi nedenlerden dolayı hedef evreni yansıtabilecek büyüklükte bir örneklem üzerinde çalışılmıştır.

#### **3.5.2 Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmamızda veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde altı adet demografik soru sorulmuştur. İkinci bölümde pozitif psikolojik sermayeyi ölçmek üzere 24 maddelik soru sorulmuş akabinde üçüncü bölümde de tükenmişlik düzeyini ölçmek

üzere 22 maddelik soru sorulmuştur. Çalışmamızda anket formlarının dağıtımı ve toplanması kâğıt ortamında ve elden yapılmıştır.

### **3.5.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Bu çalışmamızda pozitif psikolojik sermayeyi ölçmek üzere; Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen, Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe' ye çevrilen ve 24 maddeden oluşan Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek, orijinalinde dört boyuttan oluşmaktadır. İlk altı madde özyeterlilik boyutunu; 7-12. maddeler umut boyutunu; 13-18. maddeler dayanıklılık boyutunu; 19-24. maddeler ise iyimserlik boyutunu ölçmektedir.

Tükenmişliği ölçmek üzere ise Ergin (1992) tarafından Türkçe' ye çevrilen Maslach ve Jackson (1981)'a ait olan 22 maddelik Tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, orijinalinde 3 boyuttan oluşmaktadır. İlk dokuz madde duygusal tükenme boyutunu; 10-14. maddeler duyarsızlaşma boyutunu; 14-22. maddeler ise kişisel başarı boyutunu ölçmektedir.

Araştırma değişkenlerini ölçmek için beşli likert ölçeğinden (1 Hiçbir Zaman, 2 Çok Nadir, 3 Bazen, 4 Çoğu Zaman, 5 Her Zaman) yararlanılmıştır.

### **3.5.4 Verilerin Analizi**

Bu çalışmamızdaki veriler SPSS 25.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Faktör ve güvenilirlik analizi sonucunda oluşan pozitif psikolojik sermaye alt ölçekleri (öz yeterlilik ve dayanıklılık, iyimserlik, olumlu düşünce) ve tükenmişlik alt ölçekleri (duygusal tükenme, düşük kişisel başarı, duyarsızlaşma ve kayıtsızlık) ortalama puan alınarak tanımlanmıştır. Araştırma değişkenlerimizin ilişki analizinde Pearson korelasyonu ve araştırma değişkenleriyle demografik değişkenlerin ilişkilerinin ölçülmesinde parametrik fark testleri olan T-test ve ANOVA (F) testleri kullanılmıştır.

### 3.6 Araştırmanın Bulguları

#### 3.6.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmamıza toplamda 205 katılımcı katılmıştır. Aşağıdaki Tablo 2'den katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sıklık ve yüzdeleri görülebilir.

**Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Cinsiyet	Sıklık (N=205)	Yüzde
Kadın	136	66%
Erkek	69	34%
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	101	49%
Bekâr	104	51%
<b>Yaş</b>		
18-25	45	22%
26-35	86	42%
36-45	50	24%
46 ve üzeri	24	12%
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	42	20%
Ön Lisans	65	32%
Lisans	53	26%
Yüksek Lisans ve Doktora	45	22%
<b>Meslek</b>		
Doktor	45	22%
Hemşire	44	21%
İdari Personel	65	32%
Sağlık Teknikeri	51	25%
<b>Tecrübe (Çalıştığı Yıl Sayısı)</b>		
0-5	83	40%
6-10	51	25%
11-15	33	16%
16 ve üstü	38	19%

Tablo 2'ye göre;

136'sı kadın, 69'u erkek olmak üzere toplam katılımcıların sırasıyla %66'sını ve %34'ünü oluşturmuşlardır.

Evli ve bekâr katılımcıların sayısı neredeyse eşit ve sırasıyla %49 ve %51'lik bir paya sahiptirler.

Katılımcıların yaşları kategorik olarak ayrılmış ve 18-25 yaş arası en düşük, 56 yaş ve üzeri ise en yüksek kategori olmak üzere beş kategori olarak sorulmuştur. Anket

sonuçlarında 56 ve üzeri kategorisinde yeterli kişi sayısı bulunamamasından ötürü 46 yaş ve üzeri kategorisi ile birleştirilerek sonuçlar dört kategori halinde yorumlanmıştır. Katılımcıların çoğunluğunu %42'lik payla 25-35 yaş arası katılımcılar oluşturmuştur.

Katılımcıların eğitim durumları beş kategoride sorulmuştur. Lise, önlisans, lisans, yüksek lisans ve doktora olarak beş kategori halinde hazırlanmasına rağmen anketin yorumlanmasında yüksek lisans ve doktora kategorileri yeterli katılımcı sayısı bulunmadığından birleştirilmiş ve dört kategori halinde yorumlanmıştır. Netice itibarıyla oluşturulan dört kategorinin katılımcı sayıları birbirine yakındır. Bu da her eğitim seviyesinden katılımcı olduğunu göstermektedir.

Meslek ve Tecrübe değişkenleri de beş kategoride sorulmuştur. Meslek kategorisinde ucu açık sorulan diğer grubu ile tecrübe değişkeninde var olan 21 yıl ve üstü grubunda hiçbir çalışana rastlanılmamasından ötürü sonuçlar dört kategori halinde yorumlanmıştır. Buna göre; meslek kategorisinde idari personeller %32 ile çoğunlukta, çalışanların %40'ı 5 yıl veya daha az tecrübeye sahiptir.

### **3.6.2 Veri Toplama Araçlarının Faktör ve Güvenilirlik Analizleri**

Araştırmada ilk olarak veri toplama araçlarının faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Aşağıda araştırma değişkenlerine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizleri sonuçları verilmiştir.

#### **3.6.2.1 Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi**

Pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonucu Tablo 3'de görülmektedir.

Araştırmalarda öncelikle bakılması gereken KMO Testinin değeridir. Bu değer 0.5'ten küçükse oluşan faktör tablosu kullanılamaz. 0.8'den yüksek sonuç ise mükemmel bir sonuçtur (Durmuş vd., 2011). KMO değeri aşağıdaki tablodan görüleceği üzere 0.5'ten büyüktür. Böylece, PCA'da kullanılacak olan değişken kümesinin homojen olduğunu söyleyebiliriz. Bu çalışmada, homojen bir değişken kümesine sahip olma varsayımı karşılanmaktadır.

Bartlett's Testi, PCA için bir girdi verisi olarak kullanılan korelasyon matrisinin önemini test etmektir (Durmuş vd., 2011). Aşağıdaki tablodan sonuca bakıldığında anlamlı bir sonuç görülmektedir. Dolayısıyla korelasyon matrisi, PCA için bir giriş verisi olarak kullanılabilir.

KMO ve Bartlett's test sonuçları uygun olduğundan oluşan faktörlerin güvenilirlik analizi sonuçlarına bakılabilir. Hepsinin güvenilirlik analiz sonuçları 0.6'dan büyük olduğundan bu faktörler isimlendirilerek analize tabi tutulmuştur. Yapılan analizler neticesinde Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeğinin alt boyutları orijinal ölçekte iyimserlik, dayanıklılık (psikolojik olarak), öz yeterlilik ve umut olarak belirtilmiştir. Çalışmamızda yapılan faktör analizi sonucunda öz yeterlilik ve dayanıklılık aynı boyutta toplanmıştır. Böylece bu çalışmada pozitif psikolojik sermaye; öz yeterlilik ve dayanıklılık, iyimserlik ve olumlu düşünce olmak üzere 3 alt boyuttan oluştuğu görülmüştür.

**Tablo 3: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Faktör Analizi**

Faktör İsmi	Faktör Soruları ve Soru Kodları	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Güvenirlik
Özyeterlilik ve Dayanıklılık	p2 - Üst yönetimle veya amirlerimle yaptığım toplantılarda işimle (uzmanlık alanımla) ilgili konularda kendime güvenirim	0,868	39,960	0,939
	p6 - Çalışma arkadaşlarıma bilgi aktarırken kendime güvenirim	0,866		
	p4 - Çalışma alanımla ilgili hedef ve amaçların belirlenmesine yardım ederken kendime güvenirim	0,845		
	p1 - Uzun dönemli bir soruna çözüm bulabilmek için analiz yaparken kendime güvenirim	0,827		
	p5 - Kurum dışında temas kurduğum insanlarla çeşitli sorunları tartışırken kendime güvenirim.	0,800		
	p3 - Çalıştığım kurumun stratejisi ve amaçları hakkındaki fikir tartışmalarına katkı sağlarken kendime güvenirim	0,775		
	p7 - Kendimi işler arasında sıkışmış bir halde bulursam, bu karışıklıktan kurtulmanın pek çok yolu olduğunu bilirim	0,724		
	p17 - Daha önceden edindiğim tecrübeler sayesinde iş yerimdeki zorlukların üstesinden gelebilirim.	0,707		
	p14 - İşimle ilgili ortaya çıkan güçlüklerle genellikle öyle ya da böyle başa çıkabilirim.	0,706		
	p10 - Şu anda kendimi işimle ilgili oldukça başarılı görüyorum.	0,683		
	P15 - Mecbur kalırsam işimde kendi başıma da çalışabilirim.	0,666		
P11 - Şu anda yaptığım işle ilgili amaçlarıma ulaşabilmenin pek çok yolunu bulabilirim.	0,654			
İyimserlik	p21 - İşimle ilgili bardağın hep dolu tarafını görmeye çalışırım.	0,779	14,225	0,743
	p24 - İşime her zaman ?her zorluğun sonunda bir hayır vardır? diye yaklaşırım.	0,767		
	p22 - İşim söz konusu olduğunda gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.	0,716		
Olumlu Düşünce	p13 - İşimle ilgili bir engelle karşılaştığımda, bundan kurtulmak konusunda sorunlar yaşarım.	0,778	10,998	0,603
	p23 - İşimle ilgili hiçbir şey istediğim şekilde gitmez.	0,752		
	p20 - İşimle ilgili bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa gidecektir.	0,674		
		Toplam	65,182	
KMO and Bartlett's Test				
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				0,915
Approx. Chi-Square				1875,858
Bartlett's Test of Sphericity				
df				120
Sig.				0,000

### 3.6.2.2 Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Tükenmişlik ölçeğine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4'te görülmektedir.

Araştırmalarda öncelikle bakılması gereken KMO Testinin değeridir. Bu değer 0.5'ten küçükse oluşan faktör tablosu kullanılamaz. 0.8'den yüksek sonuç ise mükemmel bir sonuçtur (Durmuş vd., 2011). KMO değeri aşağıdaki tablodan görüleceği üzere 0.5'ten büyüktür. Böylece, PCA'da kullanılacak olan değişken kümesinin homojen olduğunu söyleyebiliriz. Böylece bu çalışmamız, homojen bir değişken kümesine sahip olma varsayımını karşılamaktadır.

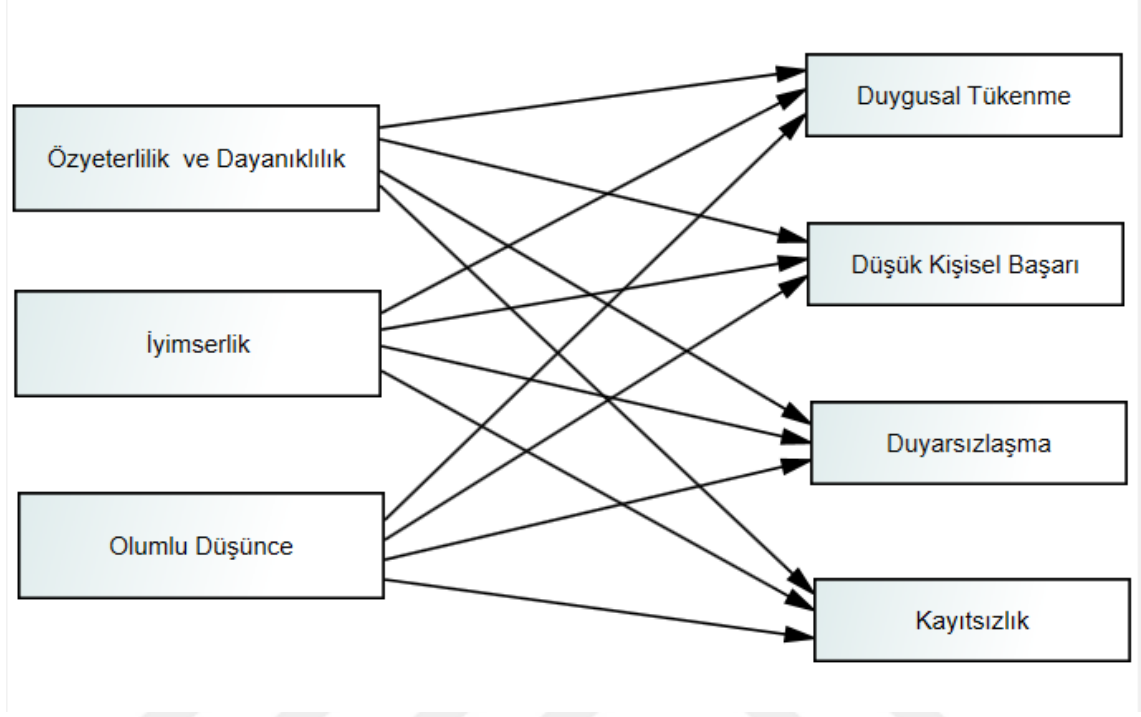
Bartlett's Testi, PCA için bir girdi verisi olarak kullanılan korelasyon matrisinin önemini test etmektir (Durmuş vd., 2011). Aşağıdaki tablodan sonuca bakıldığında anlamlı bir sonuç görülmektedir. Dolayısıyla korelasyon matrisi, PCA için bir giriş verisi olarak kullanılabilir.

KMO ve Bartlett's test sonuçları uygun olduğundan oluşan faktörlerin güvenilirlik analizi sonuçlarına bakılabilir. Hepsinin güvenilirlik analiz sonuçları 0.6'dan büyük olduğundan bu faktörler isimlendirilerek analize tabi tutulmuştur. Yapılan analizler neticesinde tükenmişliğin 4 boyuttan oluştuğu görülmüştür. Orijinal ölçekte yer alan duyarsızlaşma boyutu bu çalışmada iki faktör altında toplanmıştır. Boyutu oluşturan ifadeler incelenerek bu iki boyut duyarsızlaşma ve kayıtsızlık olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 4: Maslach Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi**

Faktör İsmi	Faktör Soruları ve Soru Kodları	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Güvenirlık	
Duygusal Tükenme	t2 - İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	0,876	24,681	0,904	
	t1 - İşimden soğuduğumu hissediyorum	0,820			
	t8 - Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.	0,805			
	t3 - Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	0,781			
	t13 - İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	0,736			
	t6 - Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	0,644			
	t14 - İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	0,593			
t20 - Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	0,559				
Düşük Kişisel Başarı	t4 - İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	0,763	15,204	0,760	
	t7 - İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	0,742			
	t9 - Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	0,681			
	t12 - Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	0,679			
	t21 - İşimdeki duygusal konulara soğukkanlılıkla yaklaşırım.	0,660			
Duyarsızlaşma	t16 - Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	0,725	12,197	0,727	
	t11 - Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	0,710			
	t10 - Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	0,699			
Kayıtsızlık	t15 - İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	0,851	9,323	0,672	
	t5 - İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum	0,719			
		Toplam	61,406		
KMO and Bartlett's Test					
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				0,853	
Approx. Chi-Square				1765,588	
Bartlett's Test of Sphericity				Df	171
				Sig.	0,000

Faktör analizi sonrasında oluşan değişkenlere ilişkin model aşağıdaki Şekil 5’te görülebilir.



**Şekil 5: Faktör Analizi Sonrası Oluşan Araştırma Modeli**

Araştırmada faktör analizi sonrasında oluşan pozitif psikolojik sermaye alt ölçeklerinin tükenmişlik alt ölçeklerinin üzerindeki etkisi modellenmiştir. Oluşan bu modele göre aşağıdaki hipotezler önerilmiştir.

**H1:** Pozitif psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1a:** Özyeterlilik ve dayanıklılığın duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1b:** Özyeterlilik ve dayanıklılığın düşük kişisel başarı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1c:** Özyeterlilik ve dayanıklılığın duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1d:** Özyeterlilik ve dayanıklılığın kayıtsızlık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1e:** İyimserliğin duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1f:** İyimserliğin düşük kişisel başarı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1g:** İyimserliğin duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1h:** İyimserliğin kayıtsızlık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1i:** Olumlu düşüncenin duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1j:** Olumlu düşüncenin düşük kişisel başarı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1k:** Olumlu düşüncenin duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1l:** Olumlu düşüncenin kayıtsızlık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### 3.6.3 Değişkenler Arası İlişkiler: Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenleri olan pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlilik ve dayanıklılık, iyimserlik ve olumlu düşünce değişkenleri ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, düşük kişisel başarı, duyarsızlaşma ve kayıtsızlık değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri aşağıdaki Tablo 5’de görülebilir.

**Tablo 5: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1 Duygusal Tükenme	2,621	0,884	-						
2 Düşük Kişisel Başarı	2,091	0,738	0,130	-					
3 Duyarsızlaşma	2,493	0,964	,597**	0,037	-				
4 Kayıtsızlık	1,666	0,907	,351**	,205**	,418**	-			
5 Öz Yeterlilik ve Dayanıklılık	4,120	0,713	-0,118	-,627**	-0,078	-,156*	-		
6 İyimserlik	3,914	0,841	-,203**	-,325**	-0,094	-,191**	,518**	-	
7 Olumlu Düşünce	3,449	0,727	-,432**	-,168*	-,340**	-,274**	,143*	0,104	-

N= 205, \*p<0,05, \*\*p<0,01

Tablodan görüleceği üzere Duygusal Tükenme ile Özyeterlilik ve Dayanıklılık arasındaki; Duyarsızlaşma ile Özyeterlilik ve Dayanıklılık ve İyimserlik arasındaki ilişkiler dışındaki bütün ilişkiler anlamlı ve negatif yöndedir. Düşük Kişisel Başarı ile Özyeterlilik ve Dayanıklılık arasında güçlü bir korelasyon ( $r=-.627$ ,  $p= 0,000$ ) ilişkisi vardır. Bu değer, kişisel başarı arttıkça özyeterlilik ve dayanıklılığın da arttığını göstermektedir. Duygusal tükenme ile olumlu düşünce arasında orta derecede bir

korelasyon ( $r=-.432$ ,  $p=0,000$ ) vardır. Duygusal tükenme arttıkça olumlu düşüncenin azaldığı söylenebilir. Duyarsızlaşma ile olumlu düşünce arasında da aynı şekilde daha düşük fakat yine orta derecede bir korelasyon ( $r=-.340$ ,  $p=0,000$ ) vardır. Duyarsızlaşma arttıkça olumlu düşüncenin azaldığı söylenebilir. Düşük kişisel başarı ile iyimserlik arasında orta derece bir korelasyon ( $r=-.325$ ,  $p=0,000$ ) vardır. Kişisel başarının arttıkça iyimserliğin de arttığı söylenebilir. Duygusal tükenme ile iyimserlik arasında anlamlı fakat düşük bir korelasyon ( $r=-.203$ ,  $p=0,003$ ) vardır. Duygusal tükenme arttıkça iyimserliğin azaldığı söylenebilir ancak bu ilişki  $r=-.203$  gibi düşük bir korelasyondur. Kayıtsızlık ile pozitif psikolojik sermayenin bütün alt ölçekleri arasında anlamlı fakat düşük bir korelasyon vardır. Bu değerler kayıtsızlık ve özyeterlilik için ( $r=-.156$ ,  $p=0,025$ ), kayıtsızlık ve iyimserlik için ( $r=-.191$ ,  $p=0,006$ ) ve kayıtsızlık ve olumlu düşünce için ( $r=-.274$ ,  $p=0,000$ )'tür. Bu durumda kayıtsızlık ile pozitif psikolojik sermaye ölçeği arasında genel olarak anlamlı fakat düşük bir korelasyon olduğu ve kayıtsızlık arttıkça pozitif psikolojik sermayenin azaldığı söylenebilir.

### **3.6.4 Hipotez Testleri: Regresyon Analizi**

Araştırmamızda pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarının tükenmişlik üzerindeki etkisini araştırmak üzere kurulan hipotezler çoklu regresyon analizi yapılarak test edilmiştir.

Pozitif Psikolojik Sermayenin alt boyutlarının (öz yeterlilik ve dayanıklılık, iyimserlik ve olumlu düşünce) Tükenmişlik alt boyutları (duygusal tükenme, düşük kişisel başarı, duyarsızlaşma ve kayıtsızlık) üzerindeki etkisi her bir tükenmişlik alt boyutu için ayrı ayrı test edilmiştir. Böylece Pozitif Psikolojik Sermayenin alt boyutlarının bağımsız, Tükenmişlik alt boyutlarının bağımlı değişken olduğu 4 ayrı çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

#### **3.6.4.1 Pozitif Psikolojik Sermayenin Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisi**

Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarının duygusal tükenme üzerindeki etkisi test edilmiştir. Yapılan analizin sonucu aşağıdaki Tablo 6'da görülmektedir.

**Tablo 6: Pozitif Psikolojik Sermayenin Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular**

Duygusal Tükenme		
	Beta	Sig
Özyeterlilik ve Dayanıklılık	0,034	0,647
İyimserlik	-0,177*	0,016
Olumlu Düşünce	-0,418**	0,000
Adjusted R2	0,201	
N	205	
F	18,089	
Sig	,000	
S.E.	0,79061	

N=205, \*\*p<0,01, \*p<0,05

Sonuçlara göre pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan iyimserlik ve olumlu düşüncenin tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenme üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu görülmektedir. Olumlu düşünce, duygusal tükenme üzerinde ( $\beta=-0,418$ ,  $p=0,000$ ) daha büyük bir etkiye sahiptir. İyimserlik ise duygusal tükenme ( $\beta=-0,177$ ,  $p=0,016$ ) üzerinde nispeten daha düşük bir etkiye sahiptir. Özyeterlilik ve Dayanıklılığın ise duygusal tükenme üzerinde herhangi bir etkisi görülmemiştir.

#### **3.6.4.2 Pozitif Psikolojik Sermayenin Düşük Kişisel Başarı Üzerindeki Etkisi**

Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarının düşük kişisel başarı üzerindeki etkisi test edilmiştir. Yapılan analizin sonucu aşağıdaki Tablo 7’de görülmektedir.

**Tablo 7: Pozitif Psikolojik Sermayenin Düşük Kişisel Başarı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular**

Düşük Kişisel Başarı		
	Beta	Sig
Özyeterlilik ve Dayanıklılık	-0,616**	0,000
İyimserlik	0,002	0,973
Olumlu Düşünce	-0,080	0,150
Adjusted R2	0,390	
N	205	
F	44,462	
Sig	,000	
S.E.	0,57654	

N=205, \*\*p<0,01, \*p<0,05

Sonuçlara göre pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan öz yeterlilik ve dayanıklılığın tükenmişliğin alt boyutlarından olan düşük kişisel başarı ( $\beta=-0,616$ ,

$p=0,000$ ) üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu görülmektedir. İyimserlik ve olumlu düşüncenin ise düşük kişisel başarı üzerinde herhangi bir etkisi görülmemiştir.

### 3.6.4.3 Pozitif Psikolojik Sermayenin Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisi

Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarının duyarsızlaşma üzerindeki etkisi test edilmiştir. Yapılan analizin sonucu aşağıdaki Tablo 8’de görülmektedir.

**Tablo 8: Pozitif Psikolojik Sermayenin Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular**

Duyarsızlaşma		
	Beta	Sig
Özyeterlilik ve Dayanıklılık	0,001	0,995
İyimserlik	-0,059	0,443
Olumlu Düşünce	-0,334**	0,000
Adjusted R2	0,106	
N	205	
F	9,082	
Sig	,000	
S.E.	0,91108	

N=205, \*\* $p<0,01$ , \* $p<0,05$

Sonuçlara göre pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan olumlu düşüncenin tükenmişliğin alt boyutlarından olan duyarsızlaşma ( $\beta=-0,334$ ,  $p=0,000$ ) üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu görülmektedir. Özyeterlilik ve Dayanıklılık ile İyimserliğin ise duyarsızlaşma üzerinde herhangi bir etkisi görülmemiştir.

### 3.6.4.4 Pozitif Psikolojik Sermayenin Kayıtsızlık Üzerindeki Etkisi

Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarının kayıtsızlık üzerindeki etkisi test edilmiştir. Yapılan analizin sonucu aşağıdaki Tablo 9’da görülmektedir.

**Tablo 9: Pozitif Psikolojik Sermayenin Kayıtsızlık Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular**

Kayıtsızlık		
	Beta	Sig
Özyeterlilik ve Dayanıklılık	-0,048	0,543
İyimserlik	-0,140	0,074
Olumlu Düşünce	-0,253**	0,000
Adjusted R2	0,090	
N	205	
F	7,752	
Sig	,000	
S.E.	0,86517	

N=205, \*\*p<0,01, \*p<0,05

Sonuçlara göre pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan olumlu düşüncenin tükenmişliğin alt boyutlarından olan kayıtsızlık ( $\beta=-0,253$ ,  $p=0,000$ ) üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu görülmektedir. Özyeterlilik ve Dayanıklılık ile İyimserliğin ise kayıtsızlık üzerinde herhangi bir etkisi görülmemiştir.

### 3.6.5 Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler

Demografik değişkenlerin araştırma değişkenleriyle olan ilişkisine bakmadan önce araştırma değişkenlerine ilişkin ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler gibi betimsel özellikler için aşağıdaki Tablo 10'a bakılabilir.

**Tablo 10: Araştırma Değişkenlerinin Betimsel Özellikleri**

	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
<b>Tükenmişlik</b>					
Duygusal Tükenme		2,621	0,884	1,00	5,00
Düşük Kişisel Başarı		2,091	0,738	1,00	4,40
Duyarsızlaşma		2,493	0,964	1,00	5,00
Kayıtsızlık	205	1,666	0,907	1,00	5,00
<b>Pozitif Psikolojik Sermaye</b>					
Özyeterlilik ve Dayanıklılık		4,120	0,713	1,00	5,00
İyimserlik		3,914	0,841	1,00	5,00
Olumlu Düşünce		3,449	0,727	1,00	5,00

Tablo 10'a bakıldığında katılımcıların pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin alt ölçekleri için ortalamalarının yüksek olduğu görülecektir. Tükenmişlik alt değişkenleri ise daha düşük ortalamalara sahiptir. Bu sonuçlar katılımcıların tutarlı olduğunu göstermektedir. Araştırma değişkenleri ile katılımcıların demografik özellikleri arasındaki ilişkiler sonraki başlıklarda incelenmiştir.

### 3.6.5.1 Cinsiyet ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

Aşağıdaki tabloda Tükenmişlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeklerinin alt ölçekleri olan Duygusal Tükenme, Düşük Kişisel Başarı, Duyarsızlaşma, Kayıtsızlık, Öz Yeterlilik ve Dayanıklılık, İyimserlik ve Olumlu Düşünce değişkenlerinin puan ortalamalarına bakılarak cinsiyete göre karşılaştırılmıştır.

**Tablo 11: Katılımcıların Cinsiyet Farklılığına İlişkin Bulgular**

Cinsiyet	İstatistik Değerler				T-test			
	N	X	Ss	Shx	t	Df	P	
Duygusal Tükenme	Kadın	136	2,664	0,925	0,079	0,960	203	0,338
	Erkek	69	2,538	0,799	0,096			
Düşük Kişisel Başarı	Kadın	136	2,138	0,743	0,064	1,296	203	0,197
	Erkek	69	1,997	0,725	0,087			
Duyarsızlaşma	Kadın	136	2,561	0,948	0,081	1,434	203	0,153
	Erkek	69	2,357	0,987	0,119			
Kayıtsızlık	Kadın	136	1,658	0,936	0,080	-0,172	203	0,864
	Erkek	69	1,681	0,853	0,103			
Öz Yeterlilik ve Dayanıklılık	Kadın	136	4,119	0,699	0,060	-0,018	203	0,986
	Erkek	69	4,121	0,747	0,090			
İyimserlik	Kadın	136	3,934	0,849	0,073	0,477	203	0,634
	Erkek	69	3,874	0,831	0,100			
Olumlu Düşünce	Kadın	136	3,348	0,723	0,062	-2,833	203	0,005*
	Erkek	69	3,647	0,698	0,084			

N=205, \*p<0,05

T istatistiklerinin p değerleri 0.05'den küçük olan değişkenlerin cinsiyete göre farklılaştığı, 0.05'den büyük olan değerlerin ise cinsiyete göre farklılaşmadığı söylenebilir. Bu durumda Tablo 11'e göre t istatistiğinin p değeri  $p=0.005 < 0.05$  olan Olumlu Düşünce değişkeninin cinsiyete göre farklılaştığı, ortalaması yüksek olan erkek grubunun kadınlara göre daha olumlu düşünceler taşıdığı söylenebilir. Diğer değişkenler cinsiyete göre farklılaşmamıştır.

### 3.6.5.2 Medeni Durum ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

Aşağıdaki tabloda Tükenmişlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeklerinin alt ölçekleri olan Duygusal Tükenme, Düşük Kişisel Başarı, Duyarsızlaşma, Kayıtsızlık, Öz Yeterlilik ve Dayanıklılık, İyimserlik ve Olumlu Düşünce değişkenlerinin puan ortalamalarına bakılarak medeni duruma göre karşılaştırılmıştır.

**Tablo 12: Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Bulgular**

Medeni Durum		İstatistik Değerler				T-test			
		N	X	Ss	Shx	T	df	P	
Duygusal Tükenme	Evli	101	2,557	0,898	0,089	-1,028	203	0,305	—
	Bekâr	104	2,684	0,871	0,085				
Düşük Kişisel Başarı	Evli	101	2,024	0,694	0,069	-1,282	203	0,201	—
	Bekâr	104	2,156	0,776	0,076				
Duyarsızlaşma	Evli	101	2,356	1,005	0,100	-2,010	203	0,046*	—
	Bekâr	104	2,625	0,907	0,089				
Kayıtsızlık	Evli	101	1,609	0,847	0,084	-0,885	203	0,377	—
	Bekâr	104	1,721	0,962	0,094				
Öz Yeterlilik ve Dayanıklılık	Evli	101	4,186	0,727	0,072	1,310	203	0,192	—
	Bekâr	104	4,055	0,697	0,068				
İyimserlik	Evli	101	3,970	0,845	0,084	0,947	203	0,345	—
	Bekâr	104	3,859	0,838	0,082				
Olumlu Düşünce	Evli	101	3,498	0,719	0,072	0,962	203	0,337	—
	Bekâr	104	3,401	0,735	0,072				

N=205, \*p<0,05

T istatistiklerinin p değerleri 0.05'den küçük olan değişkenlerin medeni duruma göre farklılaştığı, 0.05'den büyük olan değerlerin ise medeni duruma göre göre farklılaşmadığı söylenebilir. Bu durumda Tablo 12'ye göre t istatistiğinin p değeri  $p=0.046 < 0.05$  olan Duyarsızlaşma değişkeninin medeni duruma göre farklılaştığı, ortalaması yüksek olan bekâr grubun evli gruba göre daha duyarsız olduğu söylenebilir. Diğer değişkenler medeni duruma göre farklılaşmamıştır.

### 3.6.5.3 Yaş ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

Yaş grupları, Tükenmişlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeklerinin alt ölçekleri olan Duygusal Tükenme, Düşük Kişisel Başarı, Duyarsızlaşma, Kayıtsızlık, Öz Yeterlilik ve Dayanıklılık, İyimserlik ve Olumlu Düşünce değişkenlerin Ölçek Puanlarının ortalamasına göre karşılaştırılmıştır.

**Tablo 13: Katılımcıların Yaş Farklılığına İlişkin Bulgular**

Descriptives								
Yaş		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	df	Sig.
Duygusal Tükenme	18-25 arası	45	2,764	1,055	0,157	0,656	3	0,580
	26-35 arası	86	2,542	0,793	0,086			
	36-45 arası	50	2,603	0,859	0,121			
	46 ve üzeri	24	2,677	0,918	0,187			
Düşük Kişisel Başarı	18-25 arası	45	2,262	0,871	0,130	1,945	3	0,124
	26-35 arası	86	2,081	0,625	0,067			
	36-45 arası	50	2,084	0,760	0,108			
	46 ve üzeri	24	1,817	0,757	0,155			
Duyarsızlaşma	18-25 arası	45	2,637	1,056	0,157	0,543	3	0,653
	26-35 arası	86	2,492	1,003	0,108			
	36-45 arası	50	2,393	0,851	0,120			
	46 ve üzeri	24	2,431	0,882	0,180			
Kayıtsızlık	18-25 arası	45	1,822	1,051	0,157	1,043	3	0,374
	26-35 arası	86	1,692	0,924	0,100			
	36-45 arası	50	1,500	0,728	0,103			
	46 ve üzeri	24	1,625	0,888	0,181			
Öz Yeterlilik ve Dayanıklılık	18-25 arası	45	3,998	0,795	0,119	1,178	3	0,319
	26-35 arası	86	4,082	0,684	0,074			
	36-45 arası	50	4,235	0,679	0,096			
	46 ve üzeri	24	4,240	0,718	0,147			
İyimserlik	18-25 arası	45	3,815	0,827	0,123	0,537	3	0,657
	26-35 arası	86	3,950	0,836	0,090			
	36-45 arası	50	3,993	0,864	0,122			
	46 ve üzeri	24	3,806	0,862	0,176			
Olumlu Düşünce	18-25 arası	45	3,333	0,916	0,136	0,893	3	0,446
	26-35 arası	86	3,430	0,644	0,069			
	36-45 arası	50	3,573	0,657	0,093			
	46 ve üzeri	45	2,764	1,055	0,157			

N=205, p<0,05

Analiz sonucunda F testlerinin p değerleri 0.05'den küçük olan değişkenler için yaş gruplarına göre farklılık olduğu, p değerleri 0.05'den küçük olanlarda farklılık olmadığı söylenebilir. Tablo 13'den görüleceği üzere hiçbir değişken yaş gruplarına göre farklılık göstermemiştir.

#### 3.6.5.4 Eğitim Durumu ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

Eğitim seviyesi grupları, Tükenmişlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeklerinin alt ölçekleri olan Duygusal Tükenme, Düşük Kişisel Başarı, Duyarsızlaşma, Kayıtsızlık, Öz Yeterlilik ve Dayanıklılık, İyimserlik ve Olumlu Düşünce değişkenlerin Ölçek Puanlarının ortalamasına göre karşılaştırılmıştır. Bunun sonucunda F testlerinin p değerleri 0.05'den küçük olan değişkenler için Eğitim seviyesi gruplarına göre farklılık

olduğu, p değerleri 0.05'den küçük olanlarda farklılık olmadığı söylenebilir. Aşağıdaki Tablo 14'den görüleceği üzere hiçbir değişken Eğitim seviyesi gruplarına göre farklılık göstermemiştir.

**Tablo 14: Katılımcıların Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular**

Descriptives								
Eğitim		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	df	Sig.
Duygusal Tükenme	Lise	42	2,729	0,971	0,150	0,353	3	0,787
	Ön Lisans	65	2,633	0,915	0,113			
	Lisans	53	2,590	0,906	0,124			
	Yüksek Lisans ve Doktora	45	2,542	0,737	0,110			
Düşük Kişisel Başarı	Lise	42	2,219	0,948	0,146	2,105	3	0,101
	Ön Lisans	65	2,191	0,778	0,097			
	Lisans	53	2,042	0,628	0,086			
	Yüksek Lisans ve Doktora	45	1,884	0,514	0,077			
Duyarsızlaşma	Lise	42	2,484	1,088	0,168	0,044	3	0,988
	Ön Lisans	65	2,518	0,928	0,115			
	Lisans	53	2,503	0,953	0,131			
	Yüksek Lisans ve Doktora	45	2,452	0,935	0,139			
Kayıtsızlık	Lise	42	1,607	0,914	0,141	0,355	3	0,786
	Ön Lisans	65	1,623	0,893	0,111			
	Lisans	53	1,774	1,099	0,151			
	Yüksek Lisans ve Doktora	45	1,656	0,656	0,098			
Öz Yeterlilik ve Dayanıklılık	Lise	42	4,129	0,796	0,123	0,182	3	0,909
	Ön Lisans	65	4,071	0,759	0,094			
	Lisans	53	4,129	0,732	0,101			
	Yüksek Lisans ve Doktora	45	4,170	0,541	0,081			
İyimserlik	Lise	42	3,802	0,920	0,142	1,522	3	0,210
	Ön Lisans	65	4,026	0,834	0,103			
	Lisans	53	4,013	0,827	0,114			
	Yüksek Lisans ve Doktora	45	3,741	0,775	0,116			
Olumlu Düşünce	Lise	42	3,357	0,975	0,150	1,599	3	0,191
	Ön Lisans	65	3,426	0,591	0,073			
	Lisans	53	3,377	0,737	0,101			
	Yüksek Lisans ve Doktora	45	3,652	0,599	0,089			

N=205, p<0,05

### 3.6.5.5 Meslek Grupları ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

Meslek grupları, Tükenmişlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeklerinin alt ölçekleri olan Duygusal Tükenme, Düşük Kişisel Başarı, Duyarsızlaşma, Kayıtsızlık, Öz

Yeterlilik ve Dayanıklılık, İyimserlik ve Olumlu Düşünce değişkenlerin Ölçek Puanlarının ortalamasına göre karşılaştırılmıştır.

**Tablo 15: Katılımcıların Meslek Gruplarına İlişkin Bulgular**

Descriptives								
Meslek		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	df	Sig.
Duygusal Tükenme	Doktor	45	2,481	0,782	0,117	0,683	3	0,563
	Hemşire	44	2,577	1,022	0,154			
	İdari Personel	65	2,677	0,882	0,109			
	Sağlık Teknikeri	51	2,713	0,853	0,120			
Düşük Kişisel Başarı	Doktor	45	1,840	0,513	0,076	3,491	3	0,017*
	Hemşire	44	2,114	0,841	0,127			
	İdari Personel	65	2,071	0,688	0,085			
	Sağlık Teknikeri	51	2,318	0,817	0,114			
Duyarsızlaşma	Doktor	45	2,467	0,919	0,137	1,137	3	0,335
	Hemşire	44	2,682	1,090	0,164			
	İdari Personel	65	2,518	0,952	0,118			
	Sağlık Teknikeri	51	2,320	0,894	0,125			
Kayıtsızlık	Doktor	45	1,611	0,665	0,099	0,766	3	0,514
	Hemşire	44	1,807	1,197	0,180			
	İdari Personel	65	1,562	0,808	0,100			
	Sağlık Teknikeri	51	1,725	0,929	0,130			
Öz Yeterlilik ve Dayanıklılık	Doktor	45	4,176	0,520	0,077	0,736	3	0,532
	Hemşire	44	4,021	0,924	0,139			
	İdari Personel	65	4,195	0,606	0,075			
	Sağlık Teknikeri	51	4,059	0,783	0,110			
İyimserlik	Doktor	45	3,741	0,775	0,116	1,226	3	0,301
	Hemşire	44	3,909	0,997	0,150			
	İdari Personel	65	4,051	0,764	0,095			
	Sağlık Teknikeri	51	3,895	0,839	0,118			
Olumlu Düşünce	Doktor	45	3,622	0,589	0,088	1,580	3	0,195
	Hemşire	44	3,402	0,739	0,111			
	İdari Personel	65	3,328	0,711	0,088			
	Sağlık Teknikeri	51	3,490	0,828	0,116			

N=205, \*p<0,05

Analiz sonucunda ANOVA (F) testlerinin p değerleri 0.05'den küçük olan değişkenler için Meslek gruplarına göre farklılık olduğu, p değerleri 0.05'den küçük olanlarda farklılık olmadığı söylenebilir. Bu durumda Tablo 15'e göre sadece Düşük Kişisel Başarı değişkeni için Meslek gruplarına göre farklılık olduğu, diğer değişkenlerde farklılık olmadığı söylenebilir. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığına bakmak için post-hoc test yapılmıştır. Post-hoc test sonucunda doktorların diğer gruplardan farklılık gösterdiği görülmüştür. Puan ortalamalarına bakıldığında ise doktorların kişisel başarılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu, sıralamanın ise doktor, idari personel, hemşire ve sağlık teknikeri şeklinde olduğu görülebilir.

### 3.6.5.6 Tecrübe ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

Çalışılan yıl sayısı (tecrübe), Tükenmişlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeklerinin alt ölçekleri olan Duygusal Tükenme, Düşük Kişisel Başarı, Duyarsızlaşma, Kayıtsızlık, Öz Yeterlilik ve Dayanıklılık, İyimserlik ve Olumlu Düşünce değişkenlerin Ölçek Puanlarının ortalamasına göre karşılaştırılmıştır.

**Tablo 16: Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine İlişkin Bulgular**

Descriptives		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	df	Sig.
Duygusal Tükenme	0-5 Yıl Arası	83	2,679	0,901	0,099	0,443	3	0,723
	6-10 Yıl Arası	51	2,554	0,860	0,120			
	11-15 Yıl Arası	33	2,693	0,955	0,166			
	16 Yıl ve Üstü	38	2,523	0,836	0,136			
Düşük Kişisel Başarı	0-5 Yıl Arası	83	2,263	0,740	0,081	4,061	3	0,008*
	6-10 Yıl Arası	51	2,094	0,756	0,106			
	11-15 Yıl Arası	33	2,012	0,680	0,118			
	16 Yıl ve Üstü	38	1,779	0,669	0,108			
Duyarsızlaşma	0-5 Yıl Arası	83	2,446	1,022	0,112	1,999	3	0,115
	6-10 Yıl Arası	51	2,680	0,884	0,124			
	11-15 Yıl Arası	33	2,636	1,025	0,178			
	16 Yıl ve Üstü	38	2,219	0,832	0,135			
Kayıtsızlık	0-5 Yıl Arası	83	1,807	1,015	0,111	1,768	3	0,155
	6-10 Yıl Arası	51	1,618	0,936	0,131			
	11-15 Yıl Arası	33	1,682	0,855	0,149			
	16 Yıl ve Üstü	38	1,408	0,568	0,092			
Öz Yeterlilik ve Dayanıklılık	0-5 Yıl Arası	83	3,929	0,777	0,085	4,465	3	0,005*
	6-10 Yıl Arası	51	4,123	0,697	0,098			
	11-15 Yıl Arası	33	4,333	0,539	0,094			
	16 Yıl ve Üstü	38	4,346	0,621	0,101			
İyimserlik	0-5 Yıl Arası	83	3,839	0,896	0,098	0,558	3	0,643
	6-10 Yıl Arası	51	4,033	0,806	0,113			
	11-15 Yıl Arası	33	3,929	0,753	0,131			
	16 Yıl ve Üstü	38	3,904	0,849	0,138			
Olumlu Düşünce	0-5 Yıl Arası	83	3,357	0,779	0,085	1,274	3	0,285
	6-10 Yıl Arası	51	3,438	0,698	0,098			
	11-15 Yıl Arası	33	3,485	0,641	0,112			
	16 Yıl ve Üstü	83	2,679	0,901	0,099			

N=205, \*p<0,05

Analiz sonucunda ANOVA (F) testlerinin p değerleri 0.05'den küçük olan değişkenler için çalışılan yıl sayısına göre farklılık olduğu, p değerleri 0.05'den küçük olanlarda farklılık olmadığı söylenebilir. Bu durumda Tablo 16'ya göre Düşük Kişisel Başarı ile Öz Yeterlilik ve Dayanıklılık değişkenleri için çalışılan yıl sayısına göre farklılık olduğu, diğer değişkenlerde farklılık olmadığı söylenebilir. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığına bakmak için post-hoc test yapılmıştır. Post-hoc test sonucunda Düşük Kişisel Başarı değişkeni için 16 yıl ve üstü tecrübeye sahip grubun diğer gruplara göre farklı olduğu görülmüştür. Puan ortalamalarına bakıldığında ise tecrübe arttıkça düşük kişisel başarının azaldığı, dolayısıyla kişisel başarının arttığı görülmüştür. Öz Yeterlilik ve Dayanıklılık değişkeni içinse 0-5 yıl arası tecrübesi olanların diğer gruplarda anlamlı derecede farklı olduğu görülmüştür. Puan ortalamalarına bakıldığında, tecrübe arttıkça öz yeterlilik ve dayanıklılığın da arttığı görülmüştür.

Bu bölümde; anket tekniği ile elde edilen veriler üzerinden yapılan analizler neticesinde pozitif psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasındaki ilişkiler yorumlanmıştır. Bundan sonraki bölüm olan çalışmamızın son bölümünde ise araştırmaya ilişkin sonuç ve önerilere yer verilecektir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Pozitif psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak bu araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır;

Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan iyimserliğin, tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre iyimserlik arttıkça duygusal tükenmişlik azalmaktadır. Pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu, çalışan bireylerin gerçekleşen olaylara karşı pozitif tutum takınmalarını ifade etmektedir. Nitekim bireylerin çalıştıkları işyerinde karşılaştıkları olaylara karşı pozitif tutum takınmaları, motivasyon kaybını önlemekle birlikte kişisel dirençlerini arttırmaya da yardımcı olabilmektedir. İyimserlik düzeyi yüksek bireyler; olumsuz olaylar karşısında pes etmezler, aksine başarılı olmak için daha fazla çaba sarf ederler. Böylece çalışılan işte artacak iyimserlik duygusunun hem bugün için hem de geleceğe yönelik kişisel direnç seviyesinin yüksek olmasına ve bireylerin duygusal tükenmişliğe yakalanmalarının önüne geçmesine etki etmesi beklenir.

Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan olumlu düşüncenin, tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre olumlu düşünce arttıkça duygusal tükenmişlik azalmaktadır. Pozitif psikolojik sermayenin olumlu düşünce boyutu iyimserlik boyutu ile benzerlik gösterir. Ancak; olumlu düşünce boyutunda çalışan bireylerin geleceğe yönelik taşıdıkları umut düzeyleri de etkili olmaktadır. Böylece pozitif psikolojik sermayenin olumlu düşünce boyutu, çalışan bireylerin bugün ve gelecekte yaşayacağı olası zorlukları aşabilme kapasitelerini ve bunun sonucunda da geleceğe dair umut besleme düzeylerini ifade etmektedir. Olumlu düşünce düzeyi yüksek olan bireyler geleceğe dair pozitif beklentiler içerisinde olup, belirledikleri hedeflere yönelik alternatif yollar geliştirerek hem olumsuz durumların önüne geçmeyi hem de motivasyonlarını daima yüksek tutmayı planlarlar. Olumlu düşünce düzeyi yüksek, olumsuz durumlara karşı farklı çözüm yollarına sahip ve yüksek motivasyonlu bireylerin bu özelliklerini geliştirdikleri müddetçe duygusal tükenme ile karşılaşma olasılıklarının düşmesi beklenir.

Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan özyeterlilik ve dayanıklılığın, tükenmişliğin alt boyutlarından olan düşük kişisel başarı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre özyeterlilik ve dayanıklılık arttıkça düşük kişisel başarı azalmaktadır. Bir başka ifadeyle çalışanların özyeterlilik ve dayanıklılık düzeyinin artması kişisel başarıyı da arttıracaktır. Pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik ve dayanıklılık boyutu, çalışan bireylerin kendine güvenmelerini ve olası zorluklar ve risk karşısında başarılı bir şekilde mücadele edebilmelerini ifade etmektedir. Öz güveni yüksek ve zorluklar karşısında yılmayan bireylerin çalışmalarında başarılı oldukları bilinegelen bir olgudur.

Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan olumlu düşüncenin, tükenmişliğin alt boyutlarından olan duyarsızlaşma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre olumlu düşünce arttıkça duyarsızlaşma düzeyi azalmaktadır. Şayet çalışan bireyler çalıştıkları işte karşılaştığı zorluklar karşısında reaksiyon gösterecek gücü kendisinde bulmuyorsa ve geleceğe dair işiyle alakalı güzel umutlar beslemiyorsa duyarsızlaşma düzeyi artabilir. Böylece, karşılaşılabilecek insan ilişkilerinde iletişim sorunları yaşamaya başlayabilirler. İnsan ilişkilerinde yaşanan bu değişim bireyin çevresinde olup bitene karşı duyarsız kalmasına neden olmakla birlikte, bir süre sonra da öfke kontrolünü yitirmesine ve yalnızlaşmasına da neden olabilir.

Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan olumlu düşüncenin, tükenmişliğin alt boyutlarından olan kayıtsızlık üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre olumlu düşünce arttıkça kayıtsızlık düzeyi azalmaktadır. Tükenmişliğin kayıtsızlık boyutu, çalışan bireylerin özellikle işyerinde karşılaştığı insanlar ile olan iletişiminin göstergesidir. Çalışan bireylerin geleceğe dair pozitif beklentiler içerisinde olup, belirledikleri hedeflere yönelik alternatif yollar geliştirmesi ve yüksek motivasyona sahip olması, özellikle iş arkadaşları ve müşterilerle olan iletişimlerinin daha güçlü temellere dayanmasını ve böylece kayıtsızlık düzeyinin azalmasını sağlayabilir. Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutu olan olumlu düşüncenin, tükenmişliğin hem duyarsızlaşma alt boyutu hem de kayıtsızlık alt boyutu üzerinde

anlamalı ve negatif yönlü etkisinin bulunması araştırmanın tutarlı sonuçlara sahip olduğunun da göstergesidir.

Demografik değişkenlere göre katılımcıların cinsiyet farklılığı ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; sadece olumlu düşünce değişkeninin cinsiyete göre farklılaştığı görülmüştür. Bu çalışmaya göre erkek çalışanların kadın çalışanlara göre yaptıkları işe dair daha pozitif düşünceye sahip oldukları söylenebilir.

Demografik değişkenlere göre katılımcıların medeni durumu ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; sadece duyarsızlaşma değişkeninin farklılaştığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre; bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha duyarsız oldukları söylenebilir. Nitekim evli ve özellikle çocuk sahibi bireylerin kendileri dışında başka sorumluluklara da sahip olmaları bu savımızı destekler niteliktedir.

Demografik değişkenlere göre katılımcıların meslek grupları ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; sadece düşük kişisel başarı değişkeninde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kişisel başarı düzeyi sıralanmasında doktorların başarı düzeyinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu ve sıralamanın ise doktor, idari personel, hemşire ve sağlık teknikeri şeklinde olduğu görülmüştür. Özellikle eğitim seviyesinin yüksek oluşunun kişisel başarıyı da beraberinde getirdiği anlaşılmaktadır.

Demografik değişkenlere göre katılımcıların mesleki tecrübeleri ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise; düşük kişisel başarı ile özyeterlilik ve dayanıklılık değişkenlerinin çalışılan yıl sayısına göre farklılaştığı bulgulanmıştır. Düşük kişisel başarı değişkeninde, 16 yıl ve üstü çalışanların diğer gruplara nazaran farklılaştığı ve çalışılan yıl (tecrübe) arttıkça kişisel başarının da arttığı görülmüştür. Özyeterlilik ve dayanıklılık değişkeninde de 0-5 yıl arası çalışanların farklılaştığı, işe yeni başlayanlarda özgüven ve dayanıklılığın az olduğu, bir başka ifadeyle de tecrübe arttıkça özgüven ve dayanıklılığın da beraberinde arttığı sonucuna varılmıştır.

Demografik değişkenlere göre katılımcıların yaş ve eğitim durumu ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise herhangi bir farklılık görülmemiştir.

Literatürde pozitif psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda, bu iki değişken arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğu yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin, Ko vd. (2013) Güney Kore'deki hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada; özyeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik ve bireysel özelliklerin tükenme üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Rehman vd. (2017) tarafından Pakistan' da yapılan bir başka araştırmada da pozitif psikolojik sermayenin mesleki tükenmişliğin negatif etkilerini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ulusal çapta 2013 yılında Çetin vd. tarafından kamu sektöründe yapılan çalışmada ise; kişilerin psikolojik sermayeleri ile tükenmişlik duyguları arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu sonucu elde edilmiş ve pozitif psikolojik sermayenin alt faktörlerinden olan öz yeterlilik ve umut değişkenlerinin diğer alt faktörlere göre tükenmişliği açıklamada daha önemli rol aldığını belirtmişlerdir. Ayrıca Çetin vd. (2013) tarafından yapılan çalışmaya göre psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik değişkenleri ile duygusal tükenmenin negatif ilişkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Literatür taramasında pozitif psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkilerin olduğu örnekler çoğaltılabilir. Yaptığımız araştırma sonucu elde edilen bulgular da literatürü destekler nitelikte olup, bu konuda yapılmış olan çalışmalara katkı sunmaktadır.

Bu araştırmanın katkılarıyla birlikte birtakım kısıtları da bulunmaktadır. Zaman ve maliyet kısıtlarından ötürü çalışmamız sadece İstanbul ili Maltepe ilçesinde faaliyette bulunan iki özel hastane ile sınırlı kalmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda farklı sektörlerde ve daha geniş alanlarda araştırmalar yapılabilir ve çıkan sonuçlar çalışmamızın sonuçları ile karşılaştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Adams, V. H., Snyder, C. R., Rand, K. L., King, E. A., Sigmon, D. R., ve Pulvers, K. M. (2003). Hope in the Workplace. R. A. Giacalone, ve C. L. Jurkiewicz içinde, *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (s. 367-377). New York: Sharpe.
- Adler, P. S., ve Kwon, S. W. (2002). Social Capital: Prospects For a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Ağcasulu, H. (2017). Sosyal Sermaye Kavramı ve Temel Bakış Açılarının Karşılaştırılması. *Social Capital*, 8(17), 114-129.
- Altinkurt, Y., Ertürk, A., ve Yılmaz, İ. (2015). Öğretmenlerin Psikolojik Sermayeleri ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 42(2), 166-187.
- Altuntaş, E. (2003). *Stres Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Ardıç, K., ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(32), 21-46.
- Arı, G. S., ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Asad, N., ve Khan, S. (2003). Relationship Between Job-Stress and Burnout: Organizational Support and Creativity as Predictor Variables. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 18(3-4), 139-150.
- Avey, J. B., Luthans, F., ve Jensen, S. M. (2009). Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., ve Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions

- on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Bakan , İ., Büyükbeşe, T., Taslıyan, M., ve Güven, M. (2004). Ödüllendirmenin Çalışanın Davranışına Etkisi: Bir Alan Çalışması. *Uludağ Üniversitesi 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 379-382.
- Bal, E. A. (2009). Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* (s. 546-553). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları.
- Baltaş, A., ve Baltaş, Z. (2002). *Stres ve Başaçıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development And Functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy: Encyclopedia of Human Behavior. 4, 71-81.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2004). Swimming Against the Mainstream: The Early Years From Chilly Tributary to Transformative Mainstream. *Behaviour Research and Therapy*, 42(6), 613-630.
- Baysal, C. A., ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Benard, B. (1993). Fostering Resilience in Children. *Educational Leadership*, 51(3), 44-48.

- Bıkmaz, F. H. (2004). Sınıf Öğretmenlerinin Fen Öğretiminde Özyeterlik İnancı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Milli Eğitim Dergisi*, 31(161), 172-180.
- Bilgin, N. (2003). *Sosyal Psikoloji Sözlüğü*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Bitmiş, M. G., ve Ergeneli, A. (2015). How Psychological Capital Influences Burnout: The Mediating Role of Job Insecurity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 363-368.
- Börü, D., ve Çiper, A. (2007). Tükenmişlik Sendromunun Çalışanın Performansına Etkisi. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 25-27 Mayıs* (s. 552-558). Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Brandt, T., Gomes, J., ve Boyanova, D. (2011). Personality and Psychological Capital as Indicators of Future Job Success? A Multicultural Comparison Between Three European Countries. *The Finnish Journal of Business Economics*(3), 263-289.
- Brantlinger, E., Jimenez, R., Klingner, J., Pugach, M., ve Richardson, V. (2005). Qualitative Studies in Special Education. *Exceptional Children*, 71(2), 195-207.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., ve Quinn, R. E. (2003). *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Barrett-Koehler (in press).
- Carver, C. S., ve Scheier, M. F. (2002). Optimism. *Handbook of Positive Psychology* (s. 231-243). içinde Oxford: Oxford University Press.
- Carver, C. S., ve Scheier, M. F. (2002a). The Hopeful Optimist. *Psychological Inquiry*, 13(4), 288-290.
- Cemaloğlu, N., ve Şahin, D. E. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 465-484.
- Cohen, D., ve Prusak, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work Boston* (Cilt 15). Harvard Business School Press.

- Cordes, C. L., ve Dougherty, T. W. (1993). A Review And an Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Çalışkan, S., ve Erim, A. (2010). Pozitif Örgütsel Davranis (Pod) Degiskenleri Ile Yeni Arastirma Modelleri Kurma Arayislari: Pod'nin Ise Adanmislik, Tükenmislik ve Sinizm Üzerindeki Etkileri. *18. Yönetim Organizasyon Kongresi Kitabı* (s. 658-671). içinde
- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 62-77.
- Çetin, F., Hazır, K., ve Basım, H. N. (2013). Destekleyici Örgüt Kültürü ile Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 31-52.
- Çiper, A. (2006). Tükenmişlik Sendromunun Hizmet Kalitesine Etkisi ve Çağrı Merkezi Uygulaması. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Çolak, M. (2010). Eğitim ve Beşeri Sermayenin Kalkınma Üzerine Etkisi. *Kamu-İş Dergisi*, 11(3), 109-125.
- Deliorman, R. B., Boz, İ. T., Yiğit, İ., ve Yıldız, S. (2009). Tükenmişliği Ölçmede Alternatif Bir Araç: Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Marmara Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Uyarlaması. *Yönetim Dergisi*(63), 77-98.
- Doğan, S., ve Şanlı, B. (2003). İktisadi Kalkınmada Beşeri Sermaye. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 173-196.
- Dormann, C., ve Zapf, D. (2004). Customer-Related Social Stressors And Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61-82.
- Dökmen, Ü. (2003). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., ve Çinko, M. (2011). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*. İstanbul: Beta.

- Envick, B. R. (2004). *Importance of Positive Psychological Capital For Entrepreneurial Success*. Allied Academies International Conference.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E., ve Kaya, N. (2000). Ödüllendirmede Yeni Düşünce Boyutları ve Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı*.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. *Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını*. Ankara.
- Ersoy, F., Yıldırım, C., ve Edirne , T. (2001). Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu. *Sürekli Tıp Eğitim Dergisi, 10(2)*, 42-48.
- Freudenberger, H. J., ve Richelson, G. (1981). *Burn-Out; How to Beat The High Cost of Success*. New York: Bantam Books.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues, 30*, 159-165.
- Gable, S. L., ve Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology? *Review of General Psychology Copyright, 9(2)*, 103-110.
- Gardner, D. G., ve Pierce, J. L. (1998). Self-Esteem and Self-Efficacy Within The Organizational Context: An Empirical Examination. *Group ve Organization Management, 23(1)*, 48-70.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hamel, G., ve Valikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harward Business Review, 1-13*.
- Hansen, A., Buitendach, J. H., ve Kanengoni, H. (2015). Psychological Capital, Subjective Well-Being, Burnout and Job Satisfaction Amongst Educators in the

- Umlazi Region in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-9.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., ve Reiter - Palmon, R. (2005). Leadership Behaviors and Subordinate Resilience. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 11(2), 2-14.
- Hefferon, K., ve Boniwell, I. (2014). *Positive Psychology Theory, Researc and Applications*. (T. Doğan, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Helland, M. R., ve Winston, B. E. (2005). Towards a Deeper Understanding of Hope and Leadership. *ournal of Leadership ve Organizational Studies*, 12(2), 42-54.
- Herbert, M. (2011). *An Exploration of The Relationships Between Psychological Capital (Hope, Optimism, Self-Efficacy, Resilience), Occupational Stress, Burnout and Employee Engagement*. Stellenbosch : Doctoral Dissertation, Stellenbosch University.
- Holaday, M., ve McPhearson, R. W. (1997). Resilience and Severe Burns. *Journal of Counseling ve Development*, 75(5), 346-356.
- Jackson, D., Firtko, A., ve Edenborough, M. (2007). Personal Resilience as a Strategy for Surviving and Thriving in the Face of Workplace Adversity: A Literature Review. *Journal of Advanced Nursing*, 60(1), 1-9.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., ve Schuler, R. S. (1986). Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630-640.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), 29-32.
- Kalemoğlu, M., ve Keskin, Ö. (2002). Acil Servis Çalışanlarındaki Stres Faktörleri ve Tükenmişlik. *Ulusal Travma Dergisi*, 8, 215-219.

- Kaya, Ş. D., ve Zerenler, M. (2014). *Çalışma Hayatında Psikolojik Sermaye, Mesleki Bağlılık ve Kariyer Planlamasına Genel Bakış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif Psikoloji Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.
- Kesken, J., ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729-754.
- Kluemper, D. H., Little, L. M., ve DeGroot, T. (2009). State or Trait: Effects of State Optimism on Job-Related Outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 209-231.
- Ko, J. O., Park, S. K., ve Lee, M. H. (2013). Factors Affecting Burnout Among Clinical Nurses According to Positive Psychological Capital. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 19(2), 304-314.
- Kubzansky, L. D., Kubzansky, P. E., ve Maselko, J. (2004). Optimism and Pessimism in the Context of Health: Bipolar Opposites or Separate Constructs? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8), 943-956.
- Kümbül Güler, B. (2009). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. A. Keser, G. Yılmaz, ve Ş. Yürür içinde, *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımları* (s. -). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Laschinger , H. S., ve Fida, R. (2014). New Nurses Burnout and Workplace Wellbeing: The Influence of Authentic Leadership and Psychological Capital. *Burnout Research*, 1(1), 19-28.
- Laschinger, H. K., Finegan, J., ve Wilk, P. (2009). New Graduate Burnout: The Impact of Professional Practice Environment, Workplace Civility, and Empowerment. *Nursing Economics*, 27(6), 377-383.

- Leana, C. R., ve Rousseau, D. M. (2000). *Relational Wealth: The Advantages of Stability in A Changing Economy*. New York: Oxford University Press.
- Lee, H., Song, R., Cho, Y. S., Lee, G. Z., ve Daly, B. (2003). A Comprehensive Model For Predicting Burnout in Korean Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 44(5), 534-545.
- Leiter, M. P., ve Maslach, C. (1999). Six Areas of Worklife: A Model Of The Organizational Context of Burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 472-489.
- Linley, P. A., Stephen, J., Harrington, S., ve Wood, A. M. (2006). Positive Psychology: Past, Present, and Future. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 3-16.
- Luthans, F. (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2002a). The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., ve Jensen, S. M. (2002). Hope: A New Positive Strength For Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 1, 304-322.
- Luthans, F., ve Youssef, C. M. (2004). Human Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 152.
- Luthans, F., ve Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 321-349.
- Luthans, F., Avey, B., Avolio, B. J., Norman, S. M., ve Combs, G. M. (2006). Psychological Capital Development: Towards a Micro Intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., ve Norman, S. M. (2007a). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., ve Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship With Performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Luthans, K. W., ve Luthans, B. C. (2004a). Positive Psychological Capital: Beyond Human And Social Capital. *Business Horizons*, 47(1), 44-50.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., ve Avey, J. B. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate: Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F., Van Wyk, R., ve Walumbwa, F. O. (2004b). Recognition and Development of Hope for South African Organizational Leaders. *Leadership ve Organization Development Journal*, 25(6), 512-527.
- Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2006a). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. USA: Oxford University Press.
- Luthans, F., Zhu, W., ve Avolio, B. J. (2006b). The Impact of Efficacy On Work Attitudes Across Cultures. *Journal of World Business*, 41(2), 121-132.
- Luthans, Fred, Youssef, Carolyn, M., Avolio, ve Bruce, L. (2007b). *Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge*. Oxford University Press., New York.
- Luthans, K. W., ve Jensen, S. M. (2005a). The Linkage Between Psychological Capital and Commitment to Organizational Mission: A Study of Nurses. *Journal of Nursing Administration*, 35(6), 304-310.

- Maddux, J. E. (2002). Self-Efficacy: The Power of Believing You Can. *Handbook of Positive Psychology* (s. 277-287). içinde New York: Oxford University Press.
- Maslach, C. (2003). *Burnout - The Cost of Caring*. Cambridge, MA: Malor Book.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress And What to Do About It*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2016). Understanding the Burnout Experience: Recent Research And Its Implications For Psychiatry. *World Psychiatry, 15*(2), 103-111.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.
- Masten, A. S., ve Reed, M. G. (2002). Resilience in Development. *Handbook of Positive Psychology* (s. 74-88). içinde Oxford: Oxford University Press.
- Meier, S. T. (1984). The Construct Validity of Burnout. *Journal of Occupational Psychology, 57*(3), 211-219.
- Met, Ö. L. (2010). Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranışın Gelişmesi Üzerinde Etkileri ve Psikolojik Sermaye Kavramı. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 889-895). Adana: Çukurova Üniversitesi Basımevi.
- Naktiyok, A., ve Karabey, C. N. (2005). İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 19*(1).
- Norman, S., Luthans, B., ve Luthans, K. (2005). The Proposed Contagion Effect of Hopeful Leaders on the Resiliency of Employees and Organizations. *Journal of Leadership ve Organizational Studies, 12*(2), 55-64.
- Ocak, M., ve Güler, M. (2017). Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(49), 117-134.

- Özkalp, E. (2009). Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 491-498.
- Özyakışır, D. (2011). Beşeri Sermayenin Ekonomik Kalkınma Sürecindeki Rolü: Teorik Bir Değerlendirme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1), 46-71.
- Pajares, F. (1997). Current Directions in Self-efficacy Research. *Advances in Motivation And Achievement*, 10(149), 1-49.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation And Research Methods*. SAGE Publications, inc.
- Peng, J., Jiang, X., Zhang, J., Xiao, R., Song, Y., Feng, X., ve Miao, D. (2013). The Impact of Psychological Capital on Job Burnout of Chinese Nurses: The Mediator Role of Organizational Commitment. *PloS one*, 8(12), e84193.
- Peterson, C. (2000). The Future of Optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44-55.
- Peterson, S. J., ve Luthans, F. (2003). The Positive Impact and Development of Hopeful Leaders. *Leadership ve Organization Development Journal*, 24(1), 26-31.
- Peterson, S. J., ve Spiker, B. K. (2005). Establishing the Positive Contributory Value of Order Workers: A Positive Psychology Perspective. *Organizational Dynamics*, 34(2), 153-167.
- Pines, A., ve Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: The Free Press.
- Potter, B. A. (1995). *Preventing Job Burnout: Transforming Work Pressures into Productivity*. California: Course Technology Crisp.
- Punamaki, R. L., Qouta, S., ve El-Sarraj, E. (2001). Resiliency Factors Predicting Psychological Adjustment After Political Violence Among Palestinian Children. *International journal of Behavioral Development*, 25(3), 256-267.

- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., ve Pina e Cunha, M. (2010). Psychological Capital and Performance of Portuguese Civil Servants: Exploring Neutralizers in the Context of an Appraisal System. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1531-1552.
- Rehman, S. U., Qingren, C., Latif, Y., ve Iqbal, P. (2017). Impact of Psychological Capital on Occupational Burnout and Performance of Faculty Members. *International Journal of Educational Management*, 31(4), 455-469.
- Richardson, G. E. (2002). The Metatheory of Resilience and Resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307-321.
- Seçer, B. (2009). İşgücü Piyasasında Sosyal Sermaye. *Kamu İş Dergisi*, 18(2), 103-130.
- Seligman, M. E. P., ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned Optimism*. New York: Pocket Books.
- Sheldon, K., ve King, L. (2001). Why Positive Psychology is Necessary. *American Psychologist*, 56(3), 216-217.
- Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi* (1. b.). Ankara: Selim Kitabevi Yayınları.
- Sılığ, A. (2003). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *T.C. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri (Eğitimde Psikolojik Hizmetler) Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Snyder, C. R. (1995). Conceptualizing, Measuring, and Nurturing Hope. *Journal of Counseling ve Development*, 73(3), 355-360.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of Hope*. San Diego: Academic Press.
- Snyder, C. R. (2002). Hope Theory: Rainbows In The Mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275.

- Snyder, C. R., ve Lopez, S. (2002). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., ve Higgins, R. L. (1996). Development and Validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321-335.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler (Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Stajkovic, A. D., ve Luthans, F. (1998). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Goin Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- Suran, B. G., ve Sheridan, E. P. (1985). Management of Burnout: Training Psychologist in Professional Life Span Perspectives. *Professional Psychology: ResearchvePractice*, 16(6), 741-752.
- Sürgevil Dalkılıç, O. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu - Tükennişlikle Mücadele Teknikleri*. İzmir: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tak, B., Özçakır, A., Çiftçioğlu, A., ve Divleli, A. (2009). Mesleki Bağlılığın Bireylerin Mesleklerine ve Çalıştıkları Örgüte İlişkin Tutumlarını Nasıl Etkilediğini Anlamaya Yönelik Alan Araştırması. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(3), 494-495.
- Thomas, K. W., ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tiger, L. (1971). *Optimism: The Biology of Hope*. New York: Simon ve Schuster.
- Topçu, M. K., ve Ocak, M. (2012). Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Türkiye ve Bosna-Hersek Sağlık

Çalışanları Örneği. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 24-26.

Torun, A. (1995). "Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme" (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Bölümü Örgütsel Davranış Anabilim Dalı.

Torun, A. (1997). *Stres ve Tükenmişlik; Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (2 b.). İstanbul: Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Derneği Ortak Yayını.

Tösten, R. (2015). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algılarının İncelenmesi. Gaziantep Üniversitesi, Doktora Tezi.

Tugade, M. M., ve Fredrickson, B. L. (2004). Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back From Negative Emotional Experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333.

Turner, N., Barling, J., ve Zaharatos, A. (2002). Positive Psychology at Work. *Handbook of Positive Psychology*, 52, 715-728.

Tusaie, K., ve Dyer, J. (2004). Resilience: A Historical Review of the Construct. *Holistic Nursing Practice*, 18(1), 3-10.

Türk Dil Kurumu. (2019, 04 23). [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr). Türk Dil Kurumu: [www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GTS.5cbf0facb9fa73.44666401](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GTS.5cbf0facb9fa73.44666401) adresinden alındı

Wang, Y., Chang, Y., Fu, J., ve Wang, L. (2012). Work-Family Conflict and Burnout Among Chinese Female Nurses: The Mediating Effect of Psychological Capital. *BMC public health*, 12(1), 915.

Wilkes, G. A. (1979). *Collins Dictionary of the English Language*. Sydney: Collins.

Woolley, L. A., ve Lester, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate and Gender. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 18(4), 438-448.

- Wright, T. A. (2003). Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 442-443.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, F. (1996). Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki. *T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Sosyal Psikoloji Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Yılmaz, Z., ve Danışoğlu, F. (2017). Ekonomik Kalkınmada Beşeri Sermayenin Rolü ve Türkiye'de Beşeri Kalkınmanın Görünümü olarak İnsani Gelişim Endeksi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 51, 117-147.
- Zimmerman, B. J. (2000). Self-Efficacy: An Essential Motive to Learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 82-91.

## EK: ANKET FORMU

### Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde "Pozitif Psikolojik Sermaye ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler" konulu yüksek lisans tezi ile ilgili olup, özel hastane örneklemini ekseninde yapılacak araştırma için hazırlanmıştır.

Anketin uygulanması sonucu elde edilecek bulgular tamamen çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete **isminizi yazmadan** ve **hiçbir soruyu atlamadan** yanıt vermeniz, araştırmanın bilimsel geçerlilik ve güvenilirliği açısından oldukça önemlidir. Zaman ayırarak çalışmamıza göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı teşekkürlerimizi sunuyoruz

Doç. Dr. Esra DİNÇ ELMALI

Marmara Üniversitesi

Mahmut SÖYLEMEZ

Marmara Üniversitesi

### 1) Cinsiyetiniz;

Kadın ( )

Erkek ( )

### 2) Medeni Durumunuz;

Evli ( )

Bekar ( )

### 3) Yaşınız;

18-25 ( )

26-35 ( )

36-45 ( )

46-55 ( )

56 ve üstü ( )

### 4) Eğitim Durumunuz;

Lise ( )

Önlisans ( )

Lisans ( )

Yüksek Lisans ( )

Doktora ( )

### 5) Mesleğiniz;

Doktor ( )

Hemşire ( )

Hastane Yöneticisi ( )

İdari Personel ( )

Sağlık Teknikeri ( )

Diğer ( ) ..... (Lütfen Belirtiniz)

### 6) Meslekte Kaçınıcı Yılıınız;

0-5 Yıl ( )

6-10 Yıl ( )

11-15 Yıl ( )

16-20 Yıl ( )

21 Yıl ve Üstü ( )

Sayın Katılımcı;

- I. Aşağıda yer alan ifadelere ilişkin görüşünüzü; “Hiçbir Zaman”, “Çok Nadir”, “Bazen”, “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” seçeneklerinden size en uygun olanına (X) işareti koyarak belirtiniz.

		Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	Uzun dönemli bir soruna çözüm bulabilmek için analiz yaparken kendime güvenirim.					
2	Üst yönetimle veya amirlerimle yaptığım toplantılarda işimle (uzmanlık alanımla) ilgili konularda kendime güvenirim.					
3	Çalıştığım kurumun stratejisi ve amaçları hakkındaki fikir tartışmalarına katkı sağlarken kendime güvenirim.					
4	Çalışma alanımla ilgili hedef ve amaçların belirlenmesine yardım ederken kendime güvenirim.					
5	Kurum dışında temas kurduğum insanlarla çeşitli sorunları tartışırken kendime güvenirim.					
6	Çalışma arkadaşlarıma bilgi aktarırken kendime güvenirim.					
7	Kendimi işler arasında sıkışmış bir halde bulursam, bu karışıklıktan kurtulmanın pek çok yolu olduğunu bilirim.					
8	İşimle ilgili amaçlarımı şu anda enerjik olarak takip edebiliyorum.					
9	Bir problemin pek çok çözüm yolu vardır.					
10	Şu anda kendimi işimle ilgili oldukça başarılı görüyorum.					
11	Şu anda yaptığım işle ilgili amaçlarıma ulaşabilmenin pek çok yolunu bulabilirim.					
12	İşimle ilgili koymuş olduğum amaçlarımı şu ana kadar gerçekleştirdiğimi düşünüyorum.					
13	İşimle ilgili bir engelle karşılaştığımda, bundan kurtulmak konusunda sorunlar yaşarım.					
14	İşimle ilgili ortaya çıkan güçlüklerle genellikle öyle ya da böyle başa çıkabilirim.					
15	Mecbur kalırsam işimde “kendi başıma” da çalışabilirim.					
16	İş yerinde bana sıkıntı veren şeylerden uzak durmaya çalışırım.					
17	Daha önceden edindiğim tecrübeler sayesinde iş yerimdeki zorlukların üstesinden gelebilirim.					
18	Bu iş konusunda birden fazla şeyi bir arada yapabileceğimi hissediyorum.					
19	İşimle ilgili konular bana belirsiz ve karmaşık geldiğinde, genellikle en iyisini yapacağımı ümit ederim.					
20	İşimle ilgili bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa gidecektir.					
21	İşimle ilgili bardağın hep dolu tarafını görmeye çalışırım.					
22	İşim söz konusu olduğunda gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.					
23	İşimle ilgili hiçbir şey istediğim şekilde gitmez.					
24	İşime her zaman “her zorluğun sonunda bir hayır vardır” diye yaklaşıyorum.					

- II. Bir çalışan olarak, ruh halinizi ve iş yükünüzü belirlemeye yönelik aşağıda verilen yargılara ilişkin görüşünüzü, “Hiçbir Zaman”, “Çok Nadir”, “Bazen”, “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” seçeneklerinden size en uygun olanına (X) işareti koyarak belirtiniz.

		Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum					
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8	Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.					
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.					
19	Bu yolda birçok kayda değer başarı elde ettim.					
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21	İşimdeki duygusal konulara soğukkanlılıkla yaklaşırım.					
22	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					