



**İŞLETME ANABİLİM DALI
KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ
POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYELERİ İLE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİYİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ
HAZIRLAYAN
ERHAN ERTAN
DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Yunus ZENGİN
KARS-2020**



T.C.

**KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ
POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYELERİ İLE
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

Erhan ERTAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN VE JÜRİ ÜYELERİ

Prof Dr. Erdoğan KAYGIN

Dr. Öğr. Üyesi Yunus ZENGİN

Dr. Öğr. Üyesi Turhan MOÇ

KARS - 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	v
KISALTMALAR.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

1.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve Tanımı	4
1.2. Psikolojik Sermaye İle İlişkili Kavramlar	8
1.3. Psikolojik Sermayenin Özellikleri	10
1.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri.....	12
1.4.1. Özyeterlilik.....	12
1.4.2. Umut.....	13
1.4.3. İyimserlik	15
1.4.4. Psikolojik Dayanıklılık	16
1.5. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramının Öncülleri.....	18
1.5.1. Liderlik Davranışları	18
1.5.2. Destekleyici Örgütsel İklim	19
1.5.3. Kişilik Özellikleri.....	20
1.6. Pozitif Psikolojinin Diğer Kavramlar ile İlişkisi.....	22
1.7 Psikolojik Sermayenin Örgütsel Davranış Disiplinindeki Yeri.....	25

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı.....	29
2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	32
2.2.1. Özgecilik	32

2.2.2. Vicdanlılık	33
2.2.3. Nezaket / Nezaket Tabanlı Bilgilendirme	34
2.2.4. Sivil Erdem / Örgütün Gelişimine Destek Verme / Erdemli Olma	35
2.2.5. Centilmenlik / Gönüllülük.....	35
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Kavramına Temel Olan Bazı Çalışmalar.....	36
2.3.1. Barnard'ın Çalışması.....	36
2.3.2. Roethlisber ve Dickson'ın Çalışmaları	37
2.3.3. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları	39
2.3.4. Blau'nun Çalışması ve Sosyal Mübadele Teorisi.....	41
2.3.5. Gouldner ve Karşılıklılık Normu	44
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler.....	46
2.4.1. Çalışan Özellikleri.....	51
2.4.2. Görev Özellikleri.....	53
2.4.3. Örgütsel Özellikler	53
2.4.4. Liderlik Davranışı	53
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYELERİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	56
3.2. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri	56
3.3. Araştırmanın Varsayım ve Sınırları.....	59
3.4. Araştırmanın Yöntemi	60
3.4.1. Araştırma Evrenin Belirlenmesi ve Örneklemenin Seçimi.....	60
3.4.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	61
3.4.2.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği	61
3.4.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	62
3.4.3. Analiz Yöntemleri	62
3.4.4. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması	63
3.5. Bulgular.....	64

3.5.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .	64
3.5.2. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Alt Boyutlarına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulguları	66
3.5.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Madde Analizi.....	67
3.5.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi.....	68
3.5.5. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi	71
3.5.6.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Ait Bulgular.....	73
3.5.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Madde Analizi.....	73
3.5.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi...	74
3.5.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi .	75
3.5.10. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Alt Boyutlarının Geçerlik ve Güvenirliklerine Ait Bulgular.....	77
3.5.11. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi	78
3.5.12. Değişkenlere Ait Yapısal Eşitlik Modelinin Analizi	82
3.5.13. Demografik Özellikler ile Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İçin Yapılan T- Testi ve ANOVA Analizlerine İlişkin Bulgular	84
3.5.14. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Alt Boyutlarıyla Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	85
3.5.15. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Alt Boyutlarıyla Medeni Durum Değişkenine Göre T- Testi Sonuçları.....	86
3.5.16. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Alt Boyutlarının Yaş Değişkeni arasındaki Farklılıklara Yönelik ANOVA Sonuçları	87
3.5.17. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik ANOVA Sonuçları	89
3.5.18. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Alt Boyutlarının Gelir Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik ANOVA Sonuçları	90
3.5.19. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Alt Boyutlarının Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik ANOVA Sonuçları	94

3.5.20. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Alt Boyutlarının Çalışılan Departman Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik ANOVA Sonuçları.....	95
3.5.21. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Alt Boyutlarının Çalışılan Pozisyon Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik ANOVA Sonuçları	97
3.5.22. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Alt Boyutlarının Turizm Eğitimi Alma Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik ANOVA Sonuçları.....	99
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	101
KAYNAKÇA	107
EKLER.....	119
ÖZGEÇMİŞ.....	123

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ POZİTİF PSİKOLOJİK
SERMAYELERİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ
Erhan ERTAN
Dr. Öğr. Üyesi Yunus ZENGİN
2020 - IX + 123 sayfa

ÖZET

Psikoloji, kişilerin ruhsal sorunlarını inceleyerek nedenlerini araştırmaya ve çözüm yolu bulmaya çalışan bir bilimdir. Pozitif psikoloji ise, kişilerin olumlu taraflarına odaklanıp geliştirilmeye çalışılmasının kişiler üzerinde pozitif etki yapabileceğini savunan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım örgütlerde pozitif örgütsel davranış olarak kendini göstermiştir. Bu akımla birlikte, çalışanların sadece sorunlu yönlerine odaklanarak çözümler üretmenin yanı sıra, olumlu yönlerini de geliştirerek kişiden maksimum fayda elde etmek hedeflenmektedir. Pozitif örgütsel davranış yaklaşımından sonra ortaya çıkan ve günümüze kadar gelen pozitif psikolojik sermaye kavramı, kişilerin verimlilik amacı ile ekonomik, beşeri ve sosyal sermayeleri başarılı bir şekilde örgüte taşıyabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Çalışanların tanımlı rollerinin üzerine gönüllü olarak sergiledikleri ve sonuçta örgüt açısından olumlu sonuçlar yaratan davranışlar olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin örgüt ile özdeşleşmesi ve kendisini ona ait hissetmesi durumunda ortaya çıkan bir durumdur. Psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan personellerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıklarının da yüksek olacağı düşünülmektedir. Bu özellikte personellerin doğru yönetilmesi durumunda konaklama işletmelerinin rakipleri karşısında müşteri memnuniyeti konusunda önemli bir üstünlük sağlayacakları düşünülmektedir.

Bu düşünceden hareketle ele alınan bu çalışmada temel amaç, Kars İli ve ilçelerinde faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan personelin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri belirlemektir. Araştırmada veri toplamak amacıyla anket tekniğinden yararlanılmış, veriler SPSS 20 ve AMOS istatistik programları ile analiz edilmiştir. Elde edilen veriler üzerinde yapılan analiz sonuçlarına göre pozitif psikolojik sermaye ile

örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca her iki değişkene ait alt boyutlar arasındada anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Pozitif Psikolojik Sermaye, Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Vatandaşlık ve Konaklama İşletmeleri.



**Kafkas University
Institute of Social Sciences**

**A Research to Determine the Relationship Between Positive Psychological
Capitals of Organizations of Corporate Barriers and Organizational Citizenship
Behaviors**

Master Thesis

Erhan ERTAN

Assist. Prof. Dr. Yunus ZENGİN

2020 – IX + 123 page

ABSTRACT

Psychology is a science that tries to investigate the causes and find a solution by examining the mental problems of people. Positive psychology, on the other hand, is an approach that advocates that focusing on the positive aspects of individuals and trying to develop them can have a positive effect on individuals. This approach has manifested itself as positive organizational behavior in organizations. With this trend, it is aimed to obtain maximum benefit from the person by developing solutions in addition to producing solutions by focusing only on the problematic aspects of the employees. The concept of positive psychological capital, which has emerged after the positive organizational behavior approach, is expressed as the ability of people to successfully carry economic, human and social capitals to the organization for the purpose of efficiency. Organizational citizenship behavior, which is voluntarily displayed by the employees over their defined roles, and which is expressed as behaviors that result in positive results for the organization, is a situation that occurs when the individual identifies with the organization and feels belonging to it. It is thought that the personnel with high psychological capital levels will also be more likely to exhibit organizational citizenship behavior. If the personnel are managed correctly with this feature, it is believed that the accommodation enterprises will provide an important superiority in customer satisfaction over their competitors.

The main purpose of this study, based on this idea, is to determine the relationship between the positive psychological capital levels and organizational citizenship behaviors of the staff working in the 4 and 5 star accommodation businesses operating in Kars and its districts. In order to collect data in the research, survey technique was used and the data were analyzed with SPSS 20 and AMOS statistical programs. According to the results of the analysis on the data obtained, a moderate

positive correlation was found between positive psychological capital and organizational citizenship behavior. In addition, there was a significant and positive relationship between the sub-dimensions of both variables.

Keywords: Positive Psychological Capital, Citizenship Behavior, Organizational Citizenship and Hospitality Industry.



ÖNSÖZ

‘‘Konaklama işletmeleri Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermayeleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma’’ adlı çalışma Kars ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan personellerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi analiz etmektedir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam sayın Dr. Öğr. Üyesi Yunus ZENGİN’e, anket çalışmaları sırasında Kars ilinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel personellerine ve yöneticilerine, özellikle Sarıkamış’ta bulunan Kayı otel çalışanlarına ve yönetimine, eğitim hayatım boyunca bana katkısı olan herkese teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Bu çalışmanın tamamlanması hususunda moral ve motivasyonumu en üst seviyede tutmama yardımcı olan maddi manevi desteklerini esirgemeyen aile fertlerime ve nişanlıma şükranlarımı sunarım.

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
LMX	: Lider-Üye Değişim Teorisi
PPS	: Pozitif Psikolojik Sermaye
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
s.	: Sayfa
vd.	: Ve diğerleri



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Performansı Etkileme Nedenleri	48
Tablo 2.2: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yöneticilerin Kararlarını Etkileme Nedenleri	51
Tablo 3. 1. Katılımcılara Ait Demografik Dağılımlar	64
Tablo 3.2. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	66
Tablo 3. 3. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Madde Analizi	67
Tablo 3.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Döndürülmüş Temel Bileşenler Analiz Sonuçları	68
Tablo 3.5. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi	69
Tablo 3.6. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Varyans Değerleri	70
Tablo 3.7. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarına Ait Standart Uyum İndeks Değerleri.....	71
Tablo 3.8. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri	73
Tablo 3. 9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği için Madde analizi.....	73
Tablo 3.10. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	74
Tablo 3.11. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine Ait Varyans Analiz Değerleri	75
Tablo 3. 12. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri.....	76
Tablo 3.13. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik analizleri	77
Tablo 3.14. Pozitif Psikolojik Sermaye ile Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi	78
Tablo 3.15. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerine İlişkin Model Uyum Değerleri	83
Tablo 3.16. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Alt Boyutlarıyla Cinsiyet Değişkeni Arasındaki farklılıklara yönelik yapılan T-Testi Sonuçları	85

Tablo 3.17. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Medeni Durumlar Bakımından Farklılıkların İncelenmesi.....	86
Tablo 3.18. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Alt Boyutlarının Yaş Grupları Bakımından Farklılıkların İncelenmesi	87
Tablo 3.19. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Alt Boyutlarının Yaş Grupları Bakımından Farklılıkların İncelenmesine Ait Tukey Testi Tablosu	88
Tablo 3.20. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Eğitim Durumları Bakımından Farklılıkların İncelenmesi	89
Tablo 3.21. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Gelir Durumları Bakımından Farklılıkların İncelenmesi.....	90
Tablo 3.22. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Gelir Durumları Bakımından Farklılıkların İncelenmesine Ait Tukey Testi Tablosu	92
Tablo 3.23. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Çalışma Süreleri Bakımından Farklılıkların İncelenmesi.....	94
Tablo 3.24. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarının Çalışılan Departman Bakımından Farklılıkların İncelenmesi.....	95
Tablo 3.25. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarının Çalışılan Departman Bakımından Farklılıkların İncelenmesine Ait Tukey Testi Tablosu	96
Tablo 3.26. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarının Çalışılan Pozisyon Bakımından Farklılıkların İncelenmesi.....	97
Tablo 3.27. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarının Çalışılan Pozisyon Bakımından Farklılıkların İncelenmesine Ait Tukey Test Tablosu.....	98
Tablo 3.28. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarının Turizm Eğitimi Bakımından Farklılıkların İncelenmesi	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1.Araştırmanın Modeli.....	59
Şekil 3.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	72
Şekil 3.3.Örgütsel Vatandaşlık Doğrulayıcı Faktör Analizi	76
Şekil 3.4.Yapısal Eşitlik Modeli	83



GİRİŞ

Günümüzde bireyin hayatı artık zamana karşı bir yarış haline gelmiştir. Birçok insan zamandan tasarruf edebilmek adına kendi hayatından fedakârlık yapmaya başlamıştır. Bu bağlamda birtakım sebeplerden dolayı gündelik hayat gittikçe zorlaşmıştır. Böyle bireyler hem çalışma hayatlarında hem de normal hayatlarında fiziksel ve ruhsal problemlerle karşı karşıya kalmışlardır. Sorunlar karşısında çözüm geliştirilmeye çalışılmış ve psikoloji bilimi ortaya çıkmıştır (Büyüköze ve Kavak, 2017: 30).

Psikoloji bilimi, bireylerin davranışsal veya ruhsal problemlerini inceleyerek sebeplerini araştırmaya ve çözüm yolu sunmaya çalışmaktadır. Bireylerin yaşadıkları olumsuz hadiselerle odaklanarak çözüm yolu aranmıştır. Bulunan çözüm yolları yaşanan değişimlere bağlı olarak gelişme göstermekte ve zamanla yeni yaklaşımları ortaya çıkarmaktadır. Bunlardan ilki bireylerin olumsuz yönlerine odaklanıp çözüm yolu aramak, diğeri ise, olumlu yönlerine odaklanarak geliştirilmeye çalışılmasının bireyler üzerinde pozitif etki yapabileceğini savunan pozitif psikoloji yaklaşımıdır. Pozitif psikoloji örgütlerde pozitif örgütsel davranış olarak da ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım, iş hayatında performansın yükseltilmesi adına etkin ve ölçülebilir yönetimi, pozitif yönelimi ve çalışanların güçlü taraflarını psikolojik boyutlara odaklanarak gerçekleştirmektedir (Erdem, 2014: 36).

Pozitif psikoloji yaklaşımından sonra ortaya çıkan ve günümüze kadar ulaşan pozitif psikolojik sermaye, bireylerin psikolojik sermaye düzeylerini incelemektedir. Bu alanda çalışmaları ile ön plana çıkan Luthans (2002), pozitif bakış açısının örgütlere nasıl uygulanabileceği ile alakalı yaklaşımlarında çalışanlar üzerinde pozitif düşüncelerin güçlü olabileceğini ve bu yönlerinin geliştirilebileceğini öne sürmüştür. Bu amaçla pozitif psikoloji çalışanların zayıf yönlerine odaklanmak yerine onların güçlü yanlarını ortaya çıkarmayı ve bu yönlerini geliştirmeyi amaçlayan bir yaklaşımı beraberinde getirmiştir (Judge vd. 1999: 624).

Araştırmanın bir diğer konusu olan örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların iş sorumluluklarının dışında kendi istekleri doğrultusunda herhangi bir karşılık

beklemeden sergiledikleri davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Bateman ve Organ, 1983: 590).

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili ilk çalışmaları Organ (1997) başlatmıştır. Bu davranış türlerinde en önemli unsur, örgütün tüm fonksiyonlarına katkı sağlanması ve gönüllülük esasına dayanmasıdır. Yani çalışan kişi sergilediği bir davranışla hem örgüte hem de çalışma arkadaşlarına katkı sağlayabilmektedir. İş arkadaşlarına yardımcı olma, onlara öneriler ve fikirler sunma, sorunları farketğinde arkadaşlarını ve çevresini uyarma gibi örgütün işleyişine fayda sağlayabilecek davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilebilmektedir (İşbası, 2000: 362). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili birçok faktör bulunmaktadır. İlişkilerinin saptanması örgüt içerisinde verimliliği artıracığı düşünülmektedir. Örgüt içerisinde vatandaşlık davranışlarının yaygınlaştırılmasında işletmeye yol gösterici olabileceği söylenebilir.

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde çalışan personellerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu bağlamda Kars ili ve ilçelerinde faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki çalışanların pozitif psikolojik sermaye durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır.

Yapılan araştırmanın ilk bölümünde, araştırma tanımlanarak, genel hatlarıyla değerlendirilme yapılmıştır. Pozitif psikolojik sermaye kavramı ve tanımlaması yapılmış, öncülleri ve bileşenleri sunulmuştur. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye kavramının diğer bilimlerle ilişkisi incelenmiş ve örgütsel davranış ile ilişkisi açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel vatandaşlık kavramının tanımı ve boyutları, örgütsel vatandaşlık kavramına temel olan çalışmalar ve etki eden faktörler incelenmiş, ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde yöntem kısmı başlıklar halinde açıklanmıştır. Araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araç ve teknikleri, verilerin analizi gibi konularına yer verilerek araştırma bulguları sunulmuş, yöntem bölümündeki aşamalar, elde edilen verilerin yorumları yapılmıştır. Yine çalışmanın

devamında ise araştırmanın bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlara ve araştırmacılar için önerilere yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

1.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve Tanımı

Pozitif psikolojik sermaye kavramının daha iyi anlaşılması adına öncelikli olarak psikolojik sermaye kavramına açıklık getirmek yararlı olacaktır.

Maddi değerlere dayanmadan sermayesi sadece insan olan ‘psikolojik sermaye’nin ölçülmesi diğer sermaye türleri ile karşılaştırıldığı zaman hem çok zordur hem de oldukça hassastır (Luthans 2002b: 595-706). Dolayısı ile kavramın hatasız ve eksiksiz olarak tanımlanması ancak bu kavrama farklı bakış açıları getirilmesi ile mümkündür.

Bilimsel olarak 2000’li yılların başından itibaren üzerine yoğunlaşmış ve psikolojik sermayenin temelini örgütsel davranışa dayandığı ifade edilmiştir. Bu ilişki ilk defa ‘*Journal of Organizational Behavior*’ dergisinde ortaya konularak pozitif örgütsel davranış ile psikolojik sermaye arasındaki bağlantılara değinilmiştir (Tösten, 2015: 97).

Psikolojik sermayeyi çok yönlü inceleyen Nelson ve Cooper, psikolojik sermayenin en eşsiz özelliğinin sosyal ve beşeri sermayeden fazla olduğunu bildirmişlerdir. Ayrıca eşsiz teorilere dayalı olması, pozitif yönlü olması, durum temelli ve ölçülebilir olmasının da psikolojik sermayenin en önemli özellikleri arasında saymışlardır. Bunlara ek olarak psikolojik sermayenin çalışan verimliliği ile de pozitif korelasyona sahip olduğu vurgusunu yapmışlardır (Nelson ve Cooper, 2007: 11-13; akt: Irshad ve Toor, 2008: 22).

Kavram daha sonra pozitif duygular teorisi ile birlikte incelenmiş ve farklı aşamalardan geçmiştir (Fredrickson, 2001: 218-226; akt: Luthans ve Youssef, 2007: 22).

Stresle baş etme noktasında yaratıcı olmanın gerektiğini bildiren psikolojik duygular teorisi aynı zamanda ilişki kurabilmeyi, mutluluk, dayanıklılık ve iyi hal gibi psikolojik kaynaklar üzerine yoğunlaşmak gerektiğini savunmaktadır (Polatçı, 2011: 115).

Aslında psikolojik duygular teorisi kişinin geleceği ile ilgilenmektedir. Dolayısı ile rekabetin hat safhada yaşandığı ticaret sektöründe şirketler kar elde etmek için psikolojik sermaye ile insan sermayesini birlikte ele almaya başlamışlardır (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 304).

Gelişen teknoloji ve üstün olma çabası rekabet üstünlüğü elde etmek için bazı kaynakların farklılaşmasına sebep olmuştur. Bilinen finansal, teknolojik ve fiziksel sermaye türleri belli bir noktadan sonra yetersiz kalmış ve işverenler yeni kaynaklara yönelmişlerdir. Özellikle insan faktörünün ön plana çıktığı sosyal, psikolojik ve beşeri sermaye türleri yoğun ilgi görmeye başlamıştır (Irshad ve Toor, 2008: 37).

Bu doğrultuda kişisel sermayeyi değerlendiren Tomer (2003); kişisel sermayeyi "bireylerin temel özellikleri ile ilişkili olan psikolojik fiziksel ve ruhsal süreçlerinin kalitesini yansıtan bir kavram" olarak ifade etmektedir (Tomer, 2003: 456). Bu tanımlama ile kişisel sermayenin aslında bireylerin güçlü yanlarının ortaya çıktığı, fiziksel sağlıklarının ne durumda olduğu, hayattaki amaç ve hedeflerin ne kadar önemli olduğu ve insanların yaşadıkları ortamdan ne kadar etkilendikleri üzerinde durulmuştur (Rego, Sousa, Marques ve Cunha, 2012b: 435).

Psikolojik sermayenin bir başka tanımında ise; kişinin üretkenliğinin psikolojik sermayenin boyutu ile orantılı olduğu ve bu durumun insan sermayesinin bir parçası haline geldiği vurgulanmıştır. Ayrıca psikolojik sermayenin kişinin kendisi ve öz saygısı ile ilgili olduğu da ifade edilmiştir (Luthans, 2010: 217).

Sürdürülebilir rekabet örgütler tarafından belirlenir ve rekabet üstünlüğü elde etmek için kimin hangi pozisyonda daha verimli olacağının üzerinde durulur. Yani bir örgütün başarısı sadece maddi olanakları ile değil o örgütte çalışan bireylerin performansı, sadakati ve bağlılıkları ile ilgili olduğu fark edilmiştir. Bu sebeplerden dolayı insan kaynaklı sermaye türlerine daha fazla yatırım yapılması, bireylere gereken değerin verilmesi işletmeler ve örgütler için son derece önem arz etmektedir (Tösten, 2015: 97).

Çalışma ortamı ve koşulları ne kadar değişirse değişsin işverenlerin her zaman için çalışanlardan bekledikleri maksimum verimlilik ve performanstır. Hatta sadece verimliliğin önemli olmadığı bunlara ek olarak şirkete farklı vizyon getirecek, şirketi farklı boyuta taşıyacak bakış açısında olma, dinamik ve yüksek performanslı olma

zorunluluğu belirmiştir. Bu şartları yerine getiren daha çok kabul görür hale gelmiştir (Judge vd. 1999: 624).

Bütün iş ortamlarında üretim ve performansın maksimum seviyeye çıkabilmesi için çalışanların huzur ve mutluluğunun o ortamda ve kişilerde olması gerektiği bütün fikirler tarafından kabul görmüştür. Dolayısı ile örgütleri istedikleri noktaya taşıyacak farklı ve yeni kavram seçenekleri ortaya çıkmaktadır. Bu kavramlardan en önemlisi psikolojik sermaye ve ilişkili olduğu kavramlardır (Güler ve Sarı ipek, 2014: 2).

Konu ile ilgili yapılan bilimsel araştırmalarda çalışma hayatında en yeni düşünce "bireyin kim olduğu" na dikkat çeken "psikolojik sermaye" kavramı olduğu görülmüştür. Psikolojik sermayeyi sosyal sermayeden farklı kılan en önemli özellik ise; "neye sahip olunduğu, neyin bilindiği ve kimlerin tanındığı şeklindedir" (Luthans, 2002a: 595-706).

Sosyal sermaye ve insan sermayesi ile ilgili olarak iki temel soru bulunmaktadır. İnsan sermayesi "ne biliyorsun", üzerinde dururken sosyal sermaye "kimi biliyorsun" sorusunun cevabını aramaktadır. Ayrıca sosyal sermaye "bir firma içerisinde bir sorunun çözümünde yardım istemek için kime gitmeliyim?" ve "bir firma dışında kim bana satın alma kararı verirken, en kaliteliyi en uygun fiyata nasıl alabileceğim konusunda tavsiyede bulunabilir?" sorularına da yanıt aramaktadır (Newman, 2014:125).

Örgüt işleyiş mekanizmasında ve operasyonlarda temel iskelet olarak psikolojik sermayeyi kullanmak performansını artırmanın en kolay yoludur. Psikolojik sermaye, sosyal sermaye ve beşeri sermayenin her üçünde kullanılan teoriler "bireylerin kim olduklarından (nereden) kim olabileceklerine (nereye) doğru bir gelişim sürecinde" geçebilecekleri üzerine kurgulanmaktadır (Güler, 2009: 115).

Örgütler ve şirketler sürdürülebilir bir büyüme sağlamak için psikolojik sermayelerine yatırım yaparak arzu ettikleri performansa ulaşma çabasındadırlar. Bu şekilde rakiplerinden açık ara önde olarak daha fazla kar elde edebilirler. Örgütün büyüme ve gelişme göstermesi için psikolojik sermaye oldukça kıymetli datalar sunmaktadır (Luthans, vd. 2007: 20).

Psikolojik sermayeden en fazla etkilenen örgütler yeni ve küçük işletmelerdir. Ticari amaçla kurulmuş olan bir örgütün iyi bir başarı elde edebilmesi ve rakiplerine fark atabilmesi için birçok zorluğu aşması gerekmektedir. Bu zorlukların başında ekonomik yetersizlikleri finansal eksikleri, yasal sorunları, endüstriyel problemleri, her geçen gün yeni rakiplerin artış göstermesi, iş gören devir oranı, müşteri talepleri ve standartların değişmesi gelmektedir (Gooty, 2009:356).

Bahsedilen bu sorunlar; işyerinde küçülmeye, iş planının değişmesine, amaç ve hedeflerin yeniden revize edilmesine, hatta örgütün tamamen yönünü değiştirmesine ve muhtemel başarısızlıklara sebep olabilmektedir.

Kurumsal, köklü ve büyük işletmelerde bu sorunlar tahribatlara sebep olurken küçük ve yeni örgütlerde bu gibi durumlar çok daha büyük sorunlara yol açmakta, hatta tamamen şirketin kapanmasına kadar uzanabilmektedir (Envick, 2005: 41; Zhao ve Hou, 2009:12). Bu nedenle küçük ve yeni örgütlerin pozitif sermayeye önem vermeleri uzun vadede sürdürülebilirliği sağlamaktadır (Fredrickson ve Losada, 2005:680; Luthans ve Youssef, 2007).

Bir örgüt içindeki bireylerin yoğun performans ve yüksek bir psikolojik sermaye seviyesi ile çalışmaları örgüte çok yönlü fayda sağlamaktadır. Çalışanlardan işlerine bağlı ve koordinasyonlarının yüksek olması bekleniyorsa yöneticilerin yönetim alanında bilinçli ve duyarlı olmaları, eğitim, değerlendirme ve tedarik süreçlerine özen göstermeleri gerekmektedir (Tösten, 2015: 97). Çünkü çalışana gerekli olan değer verildiği zaman iş tatmini ve başarı elde edilebilir. Çalışan mutluluğunun iş yerinin başarısı ile doğru orantılı olmasının sebebi iş görenlerin çalışma yaşamlarında ve iş çevrelerinde karşılaşmış oldukları olayları algılama ve etkilenme şekilleri doğrultusunda verdikleri duygusal reaksiyonlardan kaynaklanmaktadır (Weiss ve Cropanzano, 1996: 12).

İş hayatında karşılaşılan olaylar çoğunlukla karşı taraftaki bireylerden kaynaklanan söz, davranış ve tutumlardır. Çünkü kişiler yaşadıkları bu negatif olaylar karşısında çözülemez bir tutum takınarak olayların örgüte sıçramasına sebep olurlar. Bu durum aslında yaşanan en küçük olayların bile karmakarışık bir hal alarak iş görenlerin motivasyonlarının düşmesine sebep olmaktadır. Bütün bunların hepsi aslında ‘bakış açısı’ ile ilgilidir (Fredickson, 2001: 226).

Bazı insanlar optimisttir ve karşılaştıkları en büyük sorunlarda bile soğukkanlılıklarını, iyi niyetlerini ve üretkenliklerini ön planda tutarak sorunun giderilmesine katkıda bulunurlar. Bazı insanlar sürekli sorun çıkaracak yer arayarak hiç olmadık yer ve zamanda hiç olmayacak olaylar karşısında şiddetli tepkiler verirler. Bu kişiler hem kendi performans ve verimliliklerinin düşmesine, hem de iş yerinin verimliliğinin düşmesine sebep olurlar (Tüzün ve Erkuş, 2014: 535).

Günümüzde işyerinin başarısı için artık çalışanların performansını artırmaya yönelik eğitimler dahi verilmektedir. Pozitif psikoloji biliminin gerekliliği, kişilerin sorun ve problemleri üzerine eğilmek değil, onları daha olumlu ve mutlu yapan özelliklerin üzerinde durulmasıdır. Bu durum örgütleri daha başarılı ve verimli hale getirmektedir.

Psikolojik sermayenin bir alanı olan pozitif örgütsel davranışın giderek gelişmesi ve örgütsel davranış içinde daha çok adından söz ettirerek çalışanları ve işverenleri etkilemesi gerektiği öngörülmektedir. Hayatın büyük bir hızla dönüşüme uğradığı zamanlarda yöneticilerin yönetim anlayışında pozitif farklılıklar ortaya koyarak örgütlerini ileriye taşımaları ve bu doğrultuda çalışanların ve kendilerinin psikolojik sermayelerine yatırım yaparak daha fazla önem vermeleri gerekmektedir (Polatçı, 2011: 55).

1.2. Psikolojik Sermaye İle İlişkili Kavramlar

2004 yılında Fred Luthans ve arkadaşları pozitif örgütsel yaklaşım ile pozitif psikoloji yaklaşımlarından yola çıkarak psikolojik sermayeyi ortaya koydukları bilinmektedir. Bu yaklaşımlar içerisinde sosyal olaylar, ekonomik durum ve insan sermayelerinin analizlerinin yapılarak, ilgili terimlerin birbirleri ile olan ilişkileri araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda psikolojik sermayenin ölçülebilir ve yönetilebilir olduğu tespit edilmiştir (Zhao ve Hou 2009: 35).

İnsan kaynağının psikolojik sermaye açısından yönetilebilmesi ve anlaşılabilmesi için yeni bakış açılarına ihtiyaç vardır. Psikolojik sermayenin şu özelliklerin birleşmesinden meydana geldiği ifade edilebilir (Nelson ve Cooper, 2007: 11; Irshad ve Toor, 2008: 8).

- Pozitifdir.
- Ölçülebilirdir.

- İş performansı üzerinde etkilidir.
- Durum temelli oluşundan, geliştirilebilirdir.
- Sosyal sermayeden çok fazla şey anlatmaktadır.
- Beşeri sermayeden çok daha fazla anlatım kapasitesi vardır.
- Teori ve kuramlara dayanır. Ayrıca araştırma temellidir.
- Psikolojik sermaye kendi alanında özgündür.

Psikolojik sermayenin sahip olduğu bu özelliklere bakıldığında, modernleşen örgüt yapıları içerisinde kullanılmaya başlanması ile diğer kavramlardan farklı olduğu ortaya çıkmaktadır (Polatçı, 2011: 43).

Örgütsel davranış ve psikolojik sermayeyi birlikte ele alan araştırmalara bakıldığında iş performansı, tatmini ve doyumunu, örgütsel bağlılık, işten ayrılma, vatandaşlık ve adalet gibi kavramların da psikolojik sermaye ile birlikte ele alındığı görülmektedir (Rus ve Baban, 2013: 949-953).

Örgütsel açıdan bakıldığı zaman psikolojik sermaye kavramının yaygınlaşması ve ortaya çıkması ile birlikte çalışanların performans ve motivasyonlarındaki artışın önemli hale geldiği tespit edilmiştir. İş hayatında kişilerin yaptıkları işi severek çalıştıkları kurumdaki memnuniyet olmaları onların performanslarını etkileyerek daha verimli ve başarılı bir şekilde çalışmalarını sağlamaktadır. Ayrıca örgütteki olumlu olaylar karşısında pozitif güdülenme yaşayan iş görenler, daha azimli ve istekli olurlar. Yani yüksek psikolojik sermaye yüksek iş tatminini beraberinde getirmektedir (Erdem, 2014: 36).

Örgütsel bağlılık ve psikolojik sermaye birbiri ile ilişkili kavramlardır. Şirket ve kurumlarda yaşanan en büyük sorunlardan biri çalışanların sürekli olarak işten ayrılmalarıdır. Gerek özel gerekse çevresel nedenlerle herhangi bir çalışanın işten ayrılması o kurumun verimini etkileyebilmektedir (Tüzün ve Erkuş, 2014: 535).

Yapılan araştırmalara bakıldığında iş yeri ile herhangi biri bağ kurmayan ya da zayıf örgütsel bağlılığa sahip bireylerin mutsuz oldukları ve çevrelerinde yaşayan diğer çalışanları da etkilediği ve bu durumun örgütte olumsuz etkiler bıraktığı saptanmaktadır.

1.3. Psikolojik Sermayenin Özellikleri

Psikolojik sermaye insan kaynaklarının yönetilmesi ve anlaşılmasında yeni bir bakış açısı getirmiştir. Bu bakış açısının günümüzde kabul edilen diğer örgüt yaklaşımlardan ayırt etmeye yarayan farklı özellikleri mevcuttur. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Erdem, 2014: 36).

Psikolojik sermaye beşeri sermayeden daha fazlasını ifade etmektedir: Pozitif örgütsel davranış sadece iş başında elde edilen deneyim ya da eğitim ve geliştirme programları aracılığı ile şekillenen bilgi, beceri ve eğitimden ibaret değildir. Aynı zamanda psikolojik sermaye yöneticilerin ve çalışanların zamanla oluşturdukları, sosyalleşme sürecine kendilerini de dâhil eden ve söz ile dile getirilmeyen örtülü bilgiyi de içermektedir (Hitt vd., 2001: 14).

Psikolojik sermaye sosyal sermayeden daha fazlasını ifade etmektedir:

Psikolojik sermaye; bireyler, gruplar ve kuruluşlar arasında sosyal ilişkiler ve iletişim aracılığı ile sağlanan yeni ve heyecanlı fırsatlar sunmaktadır. Diğer bir deyişle, psikolojik sermaye etkili grup iletişimi ve faydalı ve fonksiyonel ilişkiler kuran bireylerden daha fazlasını ifade etmektedir (Büyükgöze ve Kavak 2017: 20).

Psikolojik sermaye pozitif bir kavramdır: Pozitif psikoloji; klinik psikologların sınıflandırma sistemlerinde yer alan patoloji üzerine kurulu negatif bir anlayıştan uzak bir yaklaşım benimsemiştir. Aynı şekilde psikolojik sermaye de görevini yerine getirmeyen çalışanlardan, işyerindeki olumsuz gerginlikten, yeteneksiz liderlerden, stres ve tartışmadan, etik olmayan davranışlardan, işlevsiz stratejilerden, negatif örgüt yapılarından ve kültürlerden uzak bir şekilde yeni ve pozitif bir yaklaşım sunmaktadır. Her ne kadar araştırma ve uygulama açısından negatif olgular önemli olsa da problemleri ve sorunları çözmeye çalışmak kişilerin iş başarıma potansiyelini açıklamak anlamına gelmemektedir (Erkmen ve Esen, 2012: 90).

Psikolojik sermaye orijinaldir: Psikolojik sermaye; benzersiz ve yenilikçi bir teorik çerçeve oluşturarak yeni bir bakış açısı getirmiştir. Psikolojik sermaye zamanla kavramsal olarak daha çok kabul edilecektir. Bu şekilde özgünlüğü zaman içinde değişecektir (Çetin ve Basım, 2012: 124).

Psikolojik sermaye teori ve araştırma tabanlıdır: Kişisel gelişim kitapların henüz ispatlanmamış bilgilere yer vermesi sonucu psikolojik sermayenin bilimsel

yöntemlere dayanması dikkat çekmektedir. Psikolojik sermaye Bandura'nın sosyal bilişsel teorisi ve Synder'in ümit teorisi olarak bilinen teorik çerçeveler üzerine kurulmuştur. Örgütlerde insan kaynaklarının geliştirilmesi ve performans artışı için bilimsel araştırma yöntemleri ve tümdengelim yöntemi kullanılmaktadır (Güler, 2009: 128).

Psikolojik sermaye ölçülebilirdir: İnsan kaynakları yatırımlarının getirisini ölçmek için birçok ölçüm yöntemi mevcuttur ancak "soft" yumuşak faktörleri ve test edilmemiş öz değerlendirmeleri ölçen bir ölçüm yöntemi olmaması gibi herhangi bir araştırmayı destekleyen ya da anlamlı kantitatif analizler sunan araştırmalarda büyük eksiklik vardır (Tüzün ve Erkuş, 2014: 535).

Psikolojik sermayeyi oluşturan bileşenlerin her birini ölçen geçerli ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler bulunmaktadır. Bu ölçekler Parker'ın (1998) öz-yeterlilik ölçeği, Snyder ve arkadaşlarının (1996) ümit ölçeği, Scheier ve Carver'in (1985) iyimserlik ölçeği ve Wagnild ve Young'ın (1993) dayanıklılık ölçeğidir (Fredrickson, 2001: 226).

Psikolojik sermaye durumsaldır bu nedenle gelişmeye açıktır: Birçok kişilik özelliklerinin performans artırma ile ilişkili olduğu kabul edilmiştir. Pozitif psikoloji literatürü incelendiğinde de birçok doğuştan gelen kişilik özellikleri olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan psikolojik sermaye kısa süreli ancak etkin mikro müdahaleler ile kanıtlanmış bir dizi gelişimsel ve değişimsel durumsallık özelliklere sahiptir. Örgütlerdeki insan kaynakları potansiyelini anlamak için daha olumlu bir yaklaşım ile birlikte durumsal özellikleri içeren psikolojik sermaye yapıları oluşturulmuştur (Luthans ve diğerleri, 2007: 543).

Psikolojik sermaye iş performansı üzerinde etkilidir: Bugüne kadar yapılan araştırmalarda psikolojik sermaye hem bireysel bileşenler düzeyinde (kendine güven, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) hem de toplam psikolojik sermaye düzeyinde performans artışı ile yakından ilişkili olduğu ispat edilmiştir (Gooty, 2009:356).

Bu ilişki sonucunda yapılan analizler ile örgütsel katkılar hedeflenmektedir. Bu sayede psikolojik sermaye anlamlı ve doğruluğu ispat edilen bir yaklaşım olarak kabul edilmekle birlikte performans artışında ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada etkili olmaktadır (Polatçı, 2011: 115).

1.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri

Psikolojik sermaye diğer sermaye türlerinin sahip olduğu bileşenler gibi kendine özgü bazı pozitif psikolojik boyutlarına sahiptir (Judge vd. 1999: 624). Bunlar; özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık bileşenlerinden oluşmaktadır. Söz konusu psikolojik sermaye bileşenlere ait ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmiştir (Newman, 2014:125).

1.4.1. Özyeterlilik

Albert Bandura'nın geliştirdiği sosyal bilişsel teorisine dayanan özyeterlilik kavramı bireyin belirli koşullarda kendisine verilen görevi başarmak için gerekli olan motivasyon, bilişsel kaynaklar, davranış biçimini harekete geçirmeye yönelik kendi yetenekleri ile ilgili güveni veya kendisine olan inancı olarak ifade edilmektedir (Somer, Korkmaz ve Tatar 2002: 20).

Bandura (1997), görev ustalığının ya da bir görevi başarıyla yerine getirmenin öz yeterliliğin birincil kaynağı olduğu kavramsal ve görgül olarak ortaya koymuştur. Diğer bir ifade ile işgören bir görevi başarıyla yerine getirdiğinde aynı görevi tekrar başaracağına inanmaktadır. Öz yeterlilik pozitif psikolojik sermaye bileşenleri içinde performansı en iyi şekilde etkilemesi nedeniyle en iyi karşılayan kavram olarak görülmektedir. Öz yeterlilik çalışanların sıklıkla yeni beceri ve sorumluluklara sahip olması gerekliliğinden örgütsel değişim açısından da önemli bir kavram olarak görülmektedir (Özdemir ve Özgüner, 2016:133).

Öz yeterliliği yüksek insanlar bazı özellikleri ile diğer insanlardan ayrılabilir. Bunlar (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 38);

- Yüksek hedefler belirlerler ve zor görevleri seçmeye çalışırlar.
- Zorluklardan çekinmez ve mücadele ederler.
- İçsel motivasyonları yüksektir.
- Hedeflerine ulaşmak için gerekli olan gayreti gösterirler.
- Zor olabilecek durumlar karşısında sonuna kadar direnmeye çalışırlar.

Öz yeterlilik çekim, güç ve genellik olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Tösten, 2015: 97). Çekim boyutu verilen görevin algılanan zorluk ve karmaşıklığını ifade ederken güç boyutunda çalışanın kendilerine verilen belirli bir görevi başarma

konusunda kendinden emin olma söz konusudur. Son olarak genellik boyutu çalışanın başarı ya da başarısızlıklarının farklı ortam ve koşullarda hangi oranda geçerli olacağına yönelik sahip olduğu inancını açıklamaktadır (Erdem, 2014: 36).

Sosyal öğrenme analizinde insanların kendi yeterliklerine ilişkin inançlarının dört ana kaynağın etkisiyle geliştirilebileceği belirtilmektedir. Bu yeterlilikler aşağıdaki gibidir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 67-69).

- **Üstünlük deneyimleri:** Güçlü bir yeterlik duygusu oluşturma birinci ve en etkili yolu ustalık deneyimleridir. Bir görevi başarıyla yerine getirmek, özyeterlilik düzeyi üzerinde en doğrudan etkiyi sağlayabilmektedir. Yani görevi başarıyla yerine getiren bir iş gören bunu daha sonra tekrarlayabileceğine inanmaktadır (Rego, Sousa, Marques ve Cunha, 2012b: 435).
- **Temsili öğrenme:** Yeterliği artırma ve güçlendirmenin ikinci yolu; dolaylı öğrenme ve rol modelleri ya da başarılı koçların gölgesinde onların başarılarını izlemektir. Bireylerin herhangi bir şeyi öğrenmeleri için her zaman doğrudan deneyim yaşamaları gerekmez. Bir görevi başarabileceğine dair inancı kazanması da her zaman kendi deneyimlerine dayanmasını gerektirmez. Başkalarının bu görevi başarabilmesi onun da başarabilirlik inancının artmasına neden olabilir (Shukla ve Singh, 2013: 295).
- **Sözel/sosyal ikna:** İnsanların başarılı olmak için gerekenlere sahip olduğu ile ilgili inançlarının güçlendirmenin üçüncü yolu sosyal iknadır. İnsanlar, ustalık gerektiren etkinliklerde yetenekli oldukları konusunda sözlü olarak ikna edildikleri zaman yani cesaretlendirildikleri zaman daha çok çaba harcamaktadırlar (Tösten, 2015: 97).
- **Psikolojik uyarılma:** Özyeterlilik inancını değiştirmenin dördüncü yolu ise insanların psikolojik durumlarını yanlış yorumlamalarıdır. Tamamen duygusal ve fiziksel tepkilerin yoğunluğu daha çok nasıl algıladıkları ve yorumladıkları önemlidir. Örneğin öz güven en fazla sıkıntı ve stres halinde düşüşe geçmektedir (Newman, 2014: 125).

1.4.2. Umut

Hizmet sektöründe umutlu yöneticiler, daha fazla yüksek finansal performans elde etmek için isteklidirler ve her zaman çizdikleri bir yol bulunmaktadır (Luthans ve

Yoosef, 2004: 153). Çizdikleri bu yolla örgütsel başarıya ulaşma konusunda önemli katkılar sunan yöneticiler ve sorumlu oldukları çalışanların taşıdığı umut, örgütlerin üzerinde önemle durması gereken ve pozitif durumsal özellik taşıyan bir kavram olarak görülmektedir. Kısacası umutlu liderler, yöneticiler ve çalışanlar bugünün örgütleri için önemli birer soyut varlıklar olarak görülmektedir (Büyükgöze ve Kavak, 2017: 30).

Dolayısıyla umut faktörünün örgütsel davranış alanında önemli sonuçlarını fark eden yöneticiler örgüt içinde umudun oluşturulmamış ve geliştirilmesi konusunda gerekli eğitim programları düzenlemeye çalışmaktadırlar (Erdem, 2014: 36).

İlk olarak ruhsal ve kişiliğe özgü bir yapı olarak ortaya çıkan umut kavramı ilerleyen dönemlerde Snyder ve diğerleri tarafından durumsal bir yapı olarak yorumlanmış ve ölçülebilir bir yapı ortaya çıkarılmıştır. C. Rick Snyder tarafından bilimsel olarak ele alınan umut kavramı hedeflere ulaşmak için gereksinim duyulan enerji/irade ve bu hedeflere ulaşılması için sahip olunan yol haritası olarak ele alınmakta ve olumlu motivasyon, yol haritası ve hedeflerden oluşan üç kavramsal bileşenin etkileşiminden meydana gelmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 67-69).

Umut kavramı çalışanların işe başlamak için gerekli olan güdülenmeyi arttıran, başarmak için gerekli yolları hayal edebilen ve bunun sonucunda işte yüksek performans sergilemeyi sağlayan önemli bir psikolojik kapasite olarak ifade edilmektedir (Güler, 2009: 130).

Hedef odaklı enerjiye sahip olan bireyler herhangi bir engel ile karşılaştığında alternatif yollar arayışına girmektedirler ve bunun karşısında yüksek bir motivasyona sahip olmaktadır. Diğer bir ifade ile umut, işgörenlerin hedeflerini her zaman başarmak için istekli oldukları ve gerektiğinde alternatif yollar belirleme konusunda önemli görülen pozitif bir kaynaktır (Tösten, 2015: 97).

Umutla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde umutlu kişilerin motivasyon düzeyleri ve kendilerine güven duyguları yüksek olduğu, engeller karşısında alternatif yollara sahip oldukları ve böylece daha yüksek performans sergiledikleri bilinmektedir. Bunun aksi durumunda umutsuz bireylerin yaşamlarını durgunlaştırdığını, depresyon için bir kaynak oluşturduğu görülmektedir. Umudunu kaybetmiş bireylerde motivasyonda düşmeler, depresyon seviyelerinde yükselme,

çaresizlik, üzüntü ve kararsızlık gibi önemli durumlar görülmektedir (Erkmen ve Esen, 2012: 90).

1.4.3. İyimserlik

Psikolojik sermayenin önemli boyutlarından biri olan iyimserlik, üzerinde en fazla konuşulan en az anlaşılan kavram olarak görülmektedir. (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 87).

İyimser insan gelecekte arzu ettikleri pozitif olaylara odaklanırken kötümser bireyler ise sürekli olumsuz düşünceye sahip bireyler olup gelecekte arzu etmedikleri olayların gerçekleşeceğine inanan insanlardır. Bu durum devam eden örgütsel değişim süreçlerinde bireyin başarısında iyimserliğin etkili rolünü anlamak için kullanılan beklenti çerçevesindeki bakış açısından kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifade ile değişim ile yüzleşildiğinde yüksek düzeyde iyimser bir insan başarıyı beklemektedir (Tösten, 2015: 97).

İyimserlik amaç ve geleceğe odaklanma ile ilişkili bir kavramdır. İyimser insanlar davranışlarının sonuçlarında hayal ettikleri kazanımlara ulaşabileceklerini düşündükleri sürece amaçlarına ulaşabilmek için yoğun çaba harcamayı sürdürmektedirler.

Düşündükleri kazanımlara ulaşamayacaklarına inanan kimselerin ise amaçladıkları sonuçları elde etmeye yönelik çabalarını azalttıkları ya da bu amaçlarından vazgeçtikleri ifade edilmektedir. İyimserlik olumlu olayları içsel ve kalıcı olarak algılayan olumsuz olayları da dışsal ve her zaman gerçekleşmeyen durumsal faktörlere yükleyen bir açıklama tarzı olarak ifade edilmektedir (Seligman, 1998: 43).

İyimser insanlar yeterli olduğuna inanan insanların aksine yeteneklerine bakmaksızın kendileri için olumlu sonuçların olacağına inanmaktadır. Aynı zamanda iyimser insanlar olumsuz sonuçların neden olacağı motivasyon düşüklüğü konusunda sıkıntı yaşamamaktadırlar (Rego, Sousa, Marques ve Cunha, 2012b: 435).

Başarısızlığın özel bir durum olduğunu ve dışsal nedenlere bağlı olduğunu ve bu başarısızlığın tekrarlanmayacağına inanmaktadır. Örneğin üstlerinden olumlu geri bildirim ve ödül alan iyimser insanlar sadece işlerinde başarılı olmak için çaba sarf

etmeyecekler aynı zamanda seçtikleri herhangi bir girişimde de çaba göstermeye devam edeceklerdir. Ayrıca bunun yanında olumsuz bir durum ile karşılaştıklarında iyimser insanlar bunun geçici bir durum olduğunu düşünmekte ve gelecekle ilgili endişe duyma konusunda daha az sıkıntı yaşamaktadırlar (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 91).

Örgütler iyimserliği üç yolla kullanabilmektedir. Öncelikle örgütler işyerindeki baskılara rağmen üretkenliği yüksek olan çalışanları seçerek iyimserlikten yararlanabilirler. Diğer bir yol ise çalışanların yeteneklerine göre doğru işlere yerleştirilmesidir. Özellikle stres seviyesinin ve kaybetme riskinin yüksek olduğu işlere iyimser çalışanların yerleştirilmesinin doğru olduğu düşünülmektedir (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 315).

Kullanılabilecek üçüncü yol ise örgüt üyelerine iyimserliğin öğretilmesidir. Bazı bireyler doğuştan iyimser olma eğiliminde olabilmektedir. Bu eğilimde olmayan bireylere ise gerekli eğitimlerle iyimserliğin öğretilmesi sağlanabilir. Dolayısıyla iyimserliği öğrenen çalışanların motivasyonları yüksek olmakta ve engelleri ortadan kaldırma eğiliminde olacaktır (Seligman, 2006: 256-258).

Psikolojik sermayenin unsurlarından olan iyimserlik konusunun iş performansı ile doğrudan bir ilişkisi bulunmaktadır. "İyimserliğin üretkenliğe, düşük düzeyde işe devamsızlığa ve yüksek performans gibi olumlu örgütsel çıktılarla da olumlu ilişkileri bulunmaktadır (Luthans ve Jensen, 2005: 306).

Örneğin Youssef ve Luthans (2007: 774) iyimserlik ile performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır." Sonuç olarak iyimserlik kavramı psikolojik sermayenin önemli bileşenlerinden biri olup örgütler için arzu edilen örgütsel çıktılar ve arzu edilmeyen örgütsel çıktılar azaltılması konusunda işletmeler için önem arz eden bir kavram olarak görülmektedir (Judge vd. 1999: 624).

1.4.4. Psikolojik Dayanıklılık

Kökleri klinik çalışmalara özellikle de çocuk patolojisine dayanan psikolojik dayanıklılık zamanla kazanılabilecek ve geliştirilmeye açık durum temelli bir özellik olarak kabul edilmektedir. Çalışma hayatında dayanıklılık uygulamalarının kökleri

Ann Masten ve diğer araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar ile atılmıştır (Çetin ve Basım, 2012: 126).

Psikolojik dayanıklılık istenmeyen durum ve risklere karşı olumlu uyum sağlayabilme yöntemlerinin sınıflandırması olarak ele alınmaktadır. Bazı ters veya aksi durumlarda dayanıklılık, olumlu sonuçların oluşmasına olanak sağlamaktadır. Çünkü dayanıklı bireyler beklenmeyen problemler karşısında uyum sağlayabilmekte ve kendilerini kolaylıkla toparlayabilmektedirler (Gooty, 2009:356).

Psikolojik dayanıklılık, iyimserlik, öz yeterlilik ve umut kavramlarıyla yakın ilişki içerisinde. Bu nedenle bu kavramlardan daha fazla ön plana çıkmaktadır. Mesela kendini toparlama kapasitesi açısından psikolojik dayanıklılık gösteren çalışanların aynı zamanda öz yeterlilikleri yüksek olduğundan ve iyimser bir bakış açısıyla geleceğe yönelik umuda sahiptirler. Bu insanların belirli bir amacın elde edilmesinde mevcut yolların dışında alternatif yolların araştırılması, gerekli çabanın sarf edilmesi ve sürdürülmesinde daha kararlı olduklarını söylemek mümkündür (Tösten, 2015: 97).

Psikolojik dayanıklıya sahip olmayan çalışanlar tehlikeli örgütsel çevreye uyum sağlama noktasında sorun yaşayabilmekte, aynı zamanda örgütler açısından performans kaybına neden olmaktadır. Alan yazında dayanıklılık ile performans arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu belirten birçok araştırmaya rastlamak mümkündür. Hızla değişen iş dünyasında psikolojik dayanıklılığı yüksek olan çalışanların yaratıcı oldukları, değişim karşısında engeller ve terslikler karşısında mücadeleci bir yapı sergileyerek performanslarının da artabileceği belirlenmiştir (Shukla ve Singh, 2013: 295).

Bireylerin dayanıklılık düzeylerini geliştirebilmek için öngörülen yöntemler risk odaklı yöntem, varlık odaklı yöntem, süreç odaklı yöntem şeklinde üç şekilde ele alınabilir. Adından da anlaşılacağı üzere varlık odaklı stratejiler pozitif sonuçların olabilirliğini artıran varlık ve kaynakların gerçek ve algılanan düzeyini arttırmaya odaklanmaktadır. Diğer bir ifade ile varlık odaklı stratejilerde örgüt düzeyindeki yapısal, ekonomik ve teknolojik varlıklar ile bireysel düzeydeki beşerî, sosyal ve psikolojik sermaye varlıklar bireylerde dayanıklılığın sağlanması amacıyla kullanılmaktadır.

Risk odaklı stratejilerde riskin önceden hesaplanarak belirlenmesi ve risk faktörlerinin gelecek dönemler için büyüme ve gelişme fırsatına dönüştürülmesi için işletme kaynakların kullanılması söz konusudur. Bu tür stratejilerde örgütler için istenmeyen durumların olabirliğine işaret eden risk faktörlerine odaklanması gerekmektedir. Süreç odaklı stratejilerde ise; zorluklarla karşılaşmak her zaman olasıdır ancak önemli olan bu zorluklar ile etkili bir şekilde mücadele etmektir. Süreç odaklı stratejiler, varlıklar ve riskleri birlikte değerlendirerek problemleri ortadan kaldırma amacı güdülmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 124).

1.5. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramının Öncülleri

Pozitif psikolojik sermaye ile ilgili araştırmalar 2000’li yıllarda psikolojik sermayenin tanımlanması ile birlikte ortaya çıkmış ve çok yönlü olarak araştırılarak örgütsel davranış modellerinde kullanılmaya başlanmıştır. Fakat yapılan araştırmalar sonucunda psikolojik sermayenin ardılları ile öncüllerini araştıran çok az çalışma olduğu görülmüştür. Alan ile ilgili ender araştırmalardan bir tanesinde, bireysel farklılıkların iş tasarımı, liderlik özellikleri ve demografik değişkenler ile ilişkili olabileceğini ifade etmektedir (Avey 2014: 142).

Bir başka araştırmada ise pozitif psikolojik sermayenin öncüllerinin “Takım, Bireysel ve Örgütsel Düzey” olmak üzere üç başlık altında toplanabileceği savunmaktadır (Newman 2014: 129).

1.5.1. Liderlik Davranışları

Pozitif örgütsel davranış ile pozitif psikoloji yaklaşımı geleneksel örgütsel çalışmalarından birçok yönden farklılık göstermektedir. Özellikle bu iki yaklaşım bireyin örgütsel durumunu hep daha ileriye taşımayı hedeflemektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008:735).

Etik ve ahlaki değerler ile liderliği bir bütün hale getiren nicel yaklaşımlar gerek pozitif psikoloji gerekse pozitif örgütsel davranışından etkilenmişlerdir. Otantik ve dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermaye ile pozitif korelasyon gösterdiği bildirilmiştir.

Karatürk (2012:15), pozitif sermayeyi artırmak için otantik liderliğin kullanılması gerektiğini ve psikolojik iyi oluş ile pozitif psikolojik sermayenin de birbirlerinden

etkilendiği bildirilmiştir. Ayrıca; örgütsel açıdan ahlaki değerlerin yükseltilmesi ve yüksek standartlar pozitif psikolojik sermayenin önemli öncüllerinden biridir.

Rego, Lopes ve Nascimento (2015: 143), özel ve kamu sektör çalışanları ile yapmış oldukları çalışmalarında, pozitif psikolojik sermayenin otantik liderlik ile yakın ilişkide olduğunu bildirmiştir.

Emniyet çalışanları üzerinde çalışma yapan Savur (2013: 67), otantik liderliğin pozitif psikolojik sermaye düzeyini olumlu şekilde etkileyen bir öncül olduğunu tespit etmiştir.

Wolly vd. (2011), ise Yeni Zelanda Liderlik Enstitüsünde 3000 denek üzerinde yapmış oldukları araştırmada, otantik liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi onaylayacak sonuçlar elde etmişlerdir.

Çalışanlarının ihtiyaç ve taleplerini anlayarak onların inançlarına değer yargılarına odaklanan ve onları anlayan kişiler dönüşümcü liderlerdir (Gooty vd. 2009: 354).

Dönüşümcü liderler, iş görenlerini olabildiği kadar beklentilerden daha da fazlasını yapma konusunda motive etme, destekleme ve iş görenler ile örgütün yeteneklerini bütünleştirme etik standartlar ve yüksek moral geliştirme gibi liderlik yaklaşımları ile izleyicilerinin pozitif sermaye potansiyellerini açığa çıkarmalarına yardımcı olmaktadır (Özdemir ve Özgüner, 2016:133).

ABD’de yapılan bir çalışmada, araştırmacıların liderlerine yönelik olarak pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile dönüşümcü liderlik algıları arasında pozitif korelasyon ilişkisi olduğu ifade edilmiştir (Gooty vd. 2009:12).

Toor ve Ofori (2008b: 1) ise, inşaat sektöründe görev yapan 90 yönetici ile yaptıkları araştırmada çalışanların psikolojik sermayelerini dönüşümcü liderlik tarzını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

1.5.2. Destekleyici Örgütsel İklim

İş görenlerin farklı ya da aynı departmanlarda görev yapan bireylerde örgütsel yada kişisel hedeflere ulaşmak için kendilerini destekleyen üstlerinden aldıklarını düşündükleri desteğe ‘destekleyici örgütsel iklim’ adı verilir (Luthans vd. 2008: 225).

Aslında destekleyici örgütsel iklim sosyal değişim kuramının güncel hali olarak kabul edilmektedir ve bu kurama göre; karşılıklılık ilkesine bağlı olacak şekilde iş görenlerin hissettikleri örgütsel destek, ilgili örgütsel amaca ulaşmak için kişilerin motivasyonunu artırmaktadır (Büyükgöze ve Kavak 2017:4).

Bir başka ifade ile çalışanın örgütsel çıktılara ulaşma ve ekstra rol davranışları göstermesi ancak örgütten gördüğü desteğe bağlıdır.

Yapılan bilimsel araştırmalara göre yüksek örgütsel desteğe sahip çalışanların yüksek sermayeye sahip oldukları ve çalışanın örgütten gördüğü bu desteğin doğrudan psikolojik sermayesi üzerine olumlu katkılar sağladığı ve dolayısı ile örgütsel desteğin psikolojik sermayenin öncüllerinden biri olmasını sağlamaktadır (Luthans vd. 2008: 234; Büyükgöze ve Kavak 2017: 21).

1.5.3. Kişilik Özellikleri

İnsan kaynaklarının en önemli parçalarından birini iş görenlerin psikolojik durumları ile kişilik özellikleri oluşturmaktadır. Kişilik özelliklerinin örgüt için ne kadar önemli olduğu Hawthorne'nun araştırmalarına dayanmaktadır. Kişilik özelliklerine verilen önemin esas nedeni iş görenlerin davranış ve tutumlarının şekillenmesinde kişiliklerinin belirleyici olmasından kaynaklanmaktadır (Newman, 2014:125).

Bu konuda yapılan çalışmaların en önemlisi Friedman ve Rosenman (1974)'nın yapmış olduğu, A ve B tipi kişilik modelidir. Bu modele göre A tipi kişiler rekabetçi, hırslı bir kişiliğe sahip iken B tipi kişiler daha soğukkanlı ve sakin kişilerdir. A tipi kişilik modelini yansıtan kişiler pozitif yaklaşımdan uzak davranışlar sergilerken B tipi kişilik modelini yansıtan kişiler ise pozitif düşünce ve duygularla hareket ederek örgüt içerisinde olumlu davranışlar sergilenmesine olanak sağlamaktadırlar (Tüzün ve Erkuş, 2014: 535).

Daha önceki yıllarda Norman (1963) ise beş temel kişilik modeli olduğunu savunmuştur. Bu modelde bireylerin kişilik yapısını belirlemek için 5 temel ölçüt yer almaktadır (Somer, Korkmaz ve Tatar 2002: 23).

Bu ölçütler şu şekilde özetlenebilir (Tösten, 2015: 97).;

Nörotiklik; Öfke, depresyon ve korku gibi duygulara eğilimli olan nörotiklik kişilerde ayrıca sorunlarla mücadele edebilme sistemlerinde ve gerçekçi olmayan düşünceler konusunda problemlidirler. Nörotik kişiler; stres, tutarsızlık ve endişe gibi duygulara eğilim ile depresyon, güvensizlik ve iyi oluş gibi duygular olmak üzere iki farklı eğilime sahiplerdir. Ayrıca bu kişilerde duygusal istikrarsızlık ve pozitif psikolojik uyum da gözlenmektedir (Güler, 2009: 115).

Dışadönüklük; sosyal hayata dönük kişiler, neşeli, hayat dolu, konuşkan, heyecanlı, sosyal ve girişken gibi niteliğe sahiptirler (Somer, Korkmaz ve Tatar 2002: 23). Bu bireyler, yaşamdan zevk alarak sosyal hayatlarında sıcakkanlı ve iyimserdirler.

Uyumluluk; bu kişiler, güvenilir, kibar, ılımlı, fedakâr, sevecen, açık sözlü, işbirlikçi ve sosyal hayatta olumlu tecrübeler edinme hususunda yetenekli ve isteklidirler.

Gelişime Açıklık; Judge ve vd. (1999: 625), gelişime olumlu bakan kişilerin hayal güçlerinin ve entelektüel kapasitelerinin yüksek olduğunu dile getirmektedir. Bilişsel kapasite ve zekâ ile paralel özellik taşımaktadır.

Öz Denetim (Disiplin); Kişinin çalışma hayatında başarılı olma seviyesine en çok etkisi olan özelliktir. Bu nitelikteki kişiler, zeki, güvenilir, hırslı, başarı odaklı ve mükemmel zamanlama özelliğine sahiptirler (Newman, 2014:125).

Yapılan araştırmalar doğrultusunda beş kişilik özelliği ile olumlu psikolojik sermaye arasında büyük bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmalarında pozitif psikolojik sermaye ve beş unsur modelindeki kişilik özellikleri arasında büyük bir ilişki tespit edilmiştir (Therasa ve Vijayabanu'nın 2015: 147).

Erdem, Kalkın ve Deniz (2016: 38), kamu iç denetim adayları ile yapılan çalışmada beş faktör modelinde bulunan kişilik özelliklerinden tecrübelerle açıklık, dışa dönüklük ve sorumluluğun psikolojik sermayeyi anlamlı ve olumlu olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Ayrıca Thomas ve Tankha (2017: 1124)'nın, tıp fakültesi öğrencileri ile yapılan çalışmada, beş faktör özelliklerinin psikolojik pozitif sermaye seviyelerini belli bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

1.6. Pozitif Psikolojinin Diğer Kavramlar ile İlişkisi

Psikoloji bilimi genellikle iyi bir hayat için hastalıkları, zayıflıkları ve problemleri çözmeye odaklanmıştır. Pozitif psikoloji akımından bahsedilmesi ile birlikte pozitif duygu ve düşüncelerin öneminin anlaşılmış olması sonucu insanoğlunun güçsüz, kırılgan ve mücadele azmi düşük olduğu algısı kırılmıştır. Artık pozitif psikoloji yaklaşımının bilim dünyasından kabul görmesi ile iyi bir yaşam sürmenin önemi ve iyi bir yaşamın ne anlama geldiği sorusu üzerinde durulmuş, olumsuz duyguların, kötülüklerin gerçekliği kadar iyiliklerin de aynı derecede incelenmesi düşüncesi hâkim olmuştur (Erdem, 2014: 36).

Compton ve Hoffman'a göre pozitif psikoloji ile ilişkili kavramlar; "iyi yaşam", "pozitif duygular", "iyilik hali", "merhamet ve empati", "pozitif sosyal ilişkiler", "mutluluk", "duygusal zekâ" ve "yaratıcılık" şeklindedir. Pozitif psikolojiyi daha iyi anlayabilmek için bu kavramlar hakkında kısaca bilgi verilecektir (Gooty, 2009:356).

Hümanizm psikolojisinin kurucularından olan Carl Roger iyi bir yaşamı neyin nitelediğini düşünen ve bu doğrultuda hareket eden kişilerin genellikle kendilerini "mutlu" olarak tanımlamadıklarını ve bu kavramı daha geniş bir bakış açısıyla ele aldıklarını belirtmiştir. Çünkü mutluluk anlık bir durum içinde olmak değildir, mutluluk bir süreçtir Shukla ve Singh, 2013: 295).

Seligman'a (2002) göre iyi bir yaşamda memnuniyet ve gerçek mutluluk için güçlü yönleri her zaman göz önünde tutmak gerekmektedir. "İyi yaşam" kavramı, yaşamdaki değerlere sahip olmaktan yani en önemlisi iyiliğin tabiatından gelmektedir. Ayı zamanda iyilik kavramı tatmin edici ve huzurlu bir hayatı ifade etmektedir. İyi bir yaşamın tanımlanmasında yaşamı zenginleştirmek, yaşamaya değer kılan değerleri bilmek ve güçlü karakter özelliklerini teşvik etmek gibi niteliklerin önemi büyüktür. İyi bir yaşam için üç temel durumun oluşması gerekmektedir. Bunlar:

- İnsanlar ile pozitif ilişkiler,
- Pozitif bireysel özellikler,
- Yaşamı düzenleyen niteliklerdir

İnsanlar ile pozitif ilişkiler kurmayı sağlayan davranış unsurları, sevgi, fedakârlık, affetme, manevi ilişkiler ve yaşam amacıdır. Pozitif bireysel özellikler ise oyun oynama ve yaratıcı olma yeteneği, cesaret ve tevazu gibi erdemlerdir. Pozitif ilişkiler, yaşamı düzenleyen nitelikler ile karşılaşılan kişi ve kurumların güçlenmesine yardımcı olurken hedeflerin başarılmasını sağlar ve böylece günlük davranışları düzenlemeye izin vermektedir (Fredrickson, 2001: 226).

Pozitif duygular, negatif duyguların üstesinden gelinebilmesi için doğru anda hissedilmesi ve negatif duygular üzerindeki etkisinin oluşması gerekmektedir. Bu deneyimler sayesinde fiziksel ve ruhsal sağlığın iyileşmesi söz konusu olacaktır (Tösten, 2015: 97).

Pozitif psikoloji ile ilişkili kavramlardan bir diğeri de iyilik halidir. Psikoloji araştırmalarında kişiler; biyolojik geçmişi, çocukluğu ve bilinçaltıyla ilgili varsayımlar üzerinden değerlendirmektedir. Pozitif psikoloji bu değerlendirmenin aksine kişilerin zor hayat koşullarına rağmen mücadele edebildiğini ifade etmektedir. Bu nedenle pozitif psikoloji insanları geçmişte yaşadıklarından ziyade gelecekte yapması muhtemel pozitif olaylar ile değerlendirmektedir (Seligman, 2006: 106).

Pozitif psikoloji kavramı “iyilik hali” kavramı ile yakından ilişkilidir. Pozitif psikoloji biliminin amaçlarından biri de zorluklara karşı dayanıklı, sabırlı ve cesaretli bir şekilde mücadele etmeyi başaranlar var iken diğerlerinin neden daha az güçlü olduğunu araştırmaktır (Shukla ve Singh, 2013: 295).

Yapılan birçok araştırmada insanoğlu saldırgan, bireysel çıkarlarını düşünen ve temel zevklere önem veren kişiler olarak algılanmaktadır. Sigmund Freud ve ilk davranışçılardan biri olan John B. Watson insanoğlunun bencil dürtüler tarafından motive olduğunu savunmuşlardır (Özdemir ve Özgüner, 2016:13(3)).

Sosyal etkileşimler bu dürtü ve duygular çerçevesinde olabildiği gibi şiddet, açgözlülük ve bencil duygular karşısında da olmaktadır. Sosyal gruplar halinde yaşamının hep bir adım sonrasında şiddeti yaratabileceğine dair bir varsayım oluşmuştur. Ancak insanoğlunda işbirliği, umursama ve empati gibi olumlu özelliklerin var olduğunu ve bu özelliklerin doğuştan geldiğini savunan teoriler de ortaya konulmuştur (Shukla ve Singh, 2013: 295).

Ayrıca yapılan çalışmalar empati kurabilmenin yaşam doyumunu artırdığı, daha çok pozitif ilişkiler kurulduğunu ve depresyon belirtilerin azaldığını göstermiştir. Aynı zamanda empatinin psikolojik iyi oluşla yakından ilişkili olduğu ve kişisel gelişimi olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Kumlu 2017: 12).

Birçok toplum bilimci ve pozitif psikolog da sosyal iyi oluş ve güçlendirme gibi pozitif kavramların önemi üzerinde durmuştur. Mutluluk hakkındaki araştırmalar evrensel bir boyut kazanmakla birlikte aslında mutluluk birçok farklı kültür tarafından anlamlandırılmıştır. Kùltürler arasındaki farklılıklardan dolayı her bir kişi mutluluğun özgün bir şekilde ifade etmiş ve mutluluğa farklı anlamlar yüklenmiştir (Polatçı, 2011: 115).

Gelişen diğer psikoloji ekollerinde olduğu gibi pozitif psikoloji de insanların nasıl psikolojik iyi oluş halinde olduğunu anlamayı sağlayan kültürlerarası benzerlikleri araştırmaktadır. İyi bir hayatın temelinde erdemler, değerler ve iyi karakter özellikleri yer alırken yaşam doyumuna ulaşmada ise dürüstlük, sadakat ve cesurluk gibi pozitif kavramlar yer almaktadır.

Literatür incelendiğinde mutluluğu tanımlayan üç bileşen olduğu gör÷lm÷ştür. Bunlar (Seligman vd., 2004: 1380) :

- Pozitif duygu (Sevinç),
- Bağlılık ve
- Anlamdır.

Mutluluk pozitif duyguları artıran bir hedonistik durumdur. Mutluluk ile ilgili genellikle; geçmişle alakalı pozitif duygular (bağışlama ve minnettarlık gibi), şu an ile alakalı pozitif duygular (neşe, sevinç ve akış gibi) ve gelecek ile alakalı pozitif duygular (umut ve iyimserlik gibi) önem taşır (Rego, Sousa, Marques ve Cunha, 2012b: 435).

Seligman'a göre pozitif duygulanım kalıtsaldır ancak önemli evrimsel nedenlerde duygular genetik olarak belirli aralıklarla düzensiz hareket etmekte ve pozitif duygulanım düzenli oluşmamaktadır. Pozitif duygu hissinin artırılması mümkündür ancak hazcılık öğretisinin arttırılması gerekmektedir (Judge vd. 1999: 624).

Mutluluk için olması gereken diğ er bir bileşen de memnuniyet duygusudur. Memnuniyet duygusunu bir soh ete katılarak,   ğreterek ya da i le ilgili bir başarı elde edildiğ inde hissedebilmektedir. Memnuniyet duygusunu hissedebilmek için yaratıcılık, sosyal zek  , mizah anlayışı ve m  kemmeliyetin ve g  zelliğ in değ erini anlamak gerekmektedir. Son olarak da hayatın anlamını sorgulamak gerekmektedir (Berberoğ lu, 2013: 22).

Pozitif psikolojiyi duygusal zek   ile açıklamaya çalışmak faydalı olacaktır. Duygusal zek   bireylerin kendi duygularını doğ ru bir şekilde ifade edilme, başkalarının duygularını anlayabilme ve duygusal birikime sahip olma, duygular arasında farkı bulabilme ve bilgilerle davranışlarını yönlendirme olarak adlandırmaktadır (Newman, 2014:125). Bu şekilde duygusal entelekt  el gelişim sağlanmaktadır. Duygusal zek  nın yüksek olması sosyal ilişkilerde, aile ile iletişimde ve örgütsel başarı üzerinde olumlu etkileri vardır (Gooty, 2009:356).

Pozitif psikoloji ile ilişkili bir diğ er kavram da yaratıcılıktır. Günümüz anlayışının aksine Aristo'dan itibaren geçmişte yaratıcılık kavramı psikopatoloji ile ili kilendirilmi tir. Tam olarak kabul edilmemiş bir teori olması ile birlikte yaratıcılığ ın ruhsal hastalık bulgularından biri olarak kabul edilmiştir. Ancak günümüz modern anlayışında ise pozitif psikoloji yaklaşımını benimsetebilmesi için yaratıcılığ a önem verilmesi gerektiğ i d    ncesi h  kimdir. Pozitif psikoloji yaklaşımının pozitif ve g     yönlere odaklanması kişilerin yaratıcılığ ını teşvik etmiştir (Erkmen ve Esen, 2012: 90).

1.7 Psikolojik Sermayenin  rg tsel Davranış Disiplinindeki Yeri

Psikoloji, önem verilmesi gereken bir kavramdır. Bu sebeple bütün örgütsel yapılanmalarda görülmektedir. Psikolojik sermaye, kişisel sermayede performansı ve gelişimi etkilemektedir. Örgütsel boyutlarda sosyal sermayenin unsuru olan insan unsuru, rekabet avantajını ve verimlilik artı ını ortaya çıkarmaktadır. Hem  zel sektör, hem kamu kurumları hem de sivil toplum kuruluşlarında psikolojik sermaye oldukça fazla görülmektedir (Luthans ve Youssef., 2007: 321).

Psikolojik sermaye, pozitif örgütsel  zde le me faktörlerine dayanan, pozitif psikoloji kavramında, kişilerin psikolojilerini içermektedir. Psikolojik sermaye yaklaşımı, gerekli ölçümlerle, belli araştırmalar dahilinde gelişime açık olarak

yapılmaktadır. 2000’li yıllardan itibaren günümüze kadar yapılan araştırmalarda psikolojik sermayenin örgütsel davranışların sonuçlarıyla yakından ilgili olduğu tespit edilmiştir (Erdem, 2014: 36).

Kaya ve Zerenler (1998:18)’ e göre; örgüt kavramı pozitif psikoloji akımına etki etmektedir. Pozitif psikoloji akımlardan biri, Michigan Üniversitesi’ndeki Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu’dur. Üniversite araştırmaları sonucu ortaya atılmış ve herhangi bir kriz anında örgütsel nitelikler ön plana atılarak örgüt varlığının sürdürülmesi sağlanmıştır. Ortaya atılan farklı bir diğer psikolojik akım ise, Nebraska Üniversitesi araştırmacıları tarafından bulunan pozitif örgütsel davranış’tır. Pozitif örgütsel davranış, operasyonun tamamına değil bireye odaklanmaktadır. Her kişi örgüte kendi düşünce ve duygularıyla gelmektedir (Kaya ve Zerenler 1998: 18).

Öznel durumun negatif veya pozitif oluşu örgütün tamamını ve çalışmasını etkileyecektir. Bu nedenle örgütsel değişimde değişime ilk olarak başlanan yer kişinin kendisidir. Fakat kişilerin pozitif taraflarını güçlendiren örgütler çalışanlar ve performans arasındaki ilişkileri kolaylıkla iyileştirebilmektedirler.

Elde edilen başarı temeli sağlam kurulmuş insan kaynakları yaklaşımı ile desteklenebilmektedir. İnsan kaynakları yaklaşımı, pozitif psikoloji algısını, örgütsel davranış ortamına taşıyan pozitif davranıştır. Kişilerin olumlu davranışlarının gelişmesi ve güçlü yönlerinin ortaya çıkarılması insan kaynakları ile mümkündür. İnsan kaynaklarının geliştirilebilmesi ve yönetilmesi için büyük bir çaba gerekmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 9).

İnsan kaynakları yaklaşımında, kişilerin performansının artırılması ve örgütsel başarıya ulaşılması için, gelişime açık, ölçülebilen, yönetilebilen, yenilenebilen insan kaynakları faktörünün psikolojik kapasitesinin artırılması gereklidir. Bu kapasite artırılmalı ve güçlü yönleri ortaya çıkarılmalıdır (Tösten, 2015: 97).

Bir davranışın pozitif örgütsel davranış ölçülerine sahip olması için olumlu olması gereklidir. Fakat önemli olan davranışın teorisinde, araştırmaya dayalı, gelişmeye açık bilimsel kriterlere uygun ve gerekli performans neticelerine dayanması da gerekmektedir (Luthans, vd., 2007: 11).

Pozitif örgütsel davranış, psikolojik sermaye yaklaşımı içinde pozitif psikolojinin örgütsel hayata yansımasıdır. Çalışma hayatında performansın sürdürülmesini

sağlamak için, gelişime açık, etkili yönlendirilebilen ve ölçülmesi gereken uygulama olmalıdır. Kişilerin psikolojik kapasitelerinin ve insan kaynağının güçlü taraflarına yönelik olumlu bir uygulamadır (Güler, 2009: 115).

Bu bağlamda psikolojik sermaye yaklaşımı, örgütsel davranışı diğer yaklaşımlardan ayıran farklılık içermektedir. Örgütsel davranış, uygulama ve teori alanında ölçülebilen ve uygulanabilir olan bir kavramdır. Yalnızca örgütsel davranış alanına yönelmektedir. Kişilere ait olan özelliklerin sabit olmadığı, geliştirilebilir, değiştirilebilir düzeyde olduğuna dikkat çeker. Kişilerin bu özelliklerinin çalışma hayatlarındaki iş tatminin ve performansının yakından ilgilendirmektedir (Shukla ve Singh, 2013: 295).

Davranış konusunda çalışma yapan araştırmacılar, pozitif psikolojiye dayanan öz yeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik gibi kavramlarının geliştirilmesinden yanadır. Bu gelişme ile örgütün amaçlarına daha hızlı ulaşılabilmesine, daha sıkı bağlar kurulabilmesine inanılmaktadır. Çalışanların sahip olduğu olumlu kişilik özellikleri iş hayatının zorlukları ile mücadele etmede kişileri güçlü kılacaktır. Kişiler olumlu psikolojik özelliğe sahipken üretken ve istekli olacaklardır.

Pozitif örgütsel davranış, iyimserlik, umut gibi durum değişkenleri vurgulamaktadır. Pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel kültür ise, sabit davranışta bulunan kişisel farklılıklara ve pozitif kişisel özelliklere odaklanmaktadır (Luthans, vd., 2008a: 209).

Pozitif örgütsel davranış, pozitif kültür ve pozitif psikolojiden bazı özellikler ile farklılık göstermektedir. İş hayatında uygulanabilecek doğru müdahale ve öngörü yönetimi ile geliştirilebilmektedir. Bununla beraber örgütsel davranış, psikolojinin temelindeki kapasite öz yapısının minimum düzeyinde kaldığı görülmektedir. Pozitif örgütsel davranış, sahip olduğu özyapıdaki boşluğu doldurmak ve kaynak kapasitelerinin tamamından oluştuğuna dikkat çekmek amacındadır (Luthans ve Avolio, 2009: 293).

Luthans' a göre pozitif örgütsel davranış, kişinin başına gelebilecek bir olaydaki psikolojik sermayesi, önemli görevi ifa etmek üzere yapması gereken hareketleri bireyin yetenekleri doğrultusunda belli inançla yansıtır. Herhangi bir görevi ifa etmek ya da başarmak için kişi sahip olduğu psikolojik sermayeyi ve yeteneği yansıtmaktadır (Büyükgöze ve Kavak, 2017: 30).

Neticede, pozitif psikolojik sermaye, pozitif psikolojik akımın etkisiyle ortaya çıkan pozitif örgütsel davranışın insan unsuruna yansımaları ve pozitif düşünce sistemiyle ortaya çıkmıştır. Endüstri toplumu döneminden bilgi toplumu dönemine geçmede sermaye kaynaklarının önemi ve yönü nasıl değişmişse, sosyal ve beşeri sermayenin yönünde önem kazanmıştır. Bu süreç dahilinde pozitif psikolojik sermayenin önem kazanması, verimlilik ve rekabet alanında büyük artışa neden olmuştur.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

Örgütler, çalışanların işe vaktinde gelme ve verilen görevleri yerine getirme dışında, birbirleri ile dayanışma içerisinde çalışmalarına, içerde ve dışarıda yapılan suçlamalar ve tehditler karşısında örgütü savunmalarına, değişimi desteklemelerine, işle ilgili bilgi ve birikimleri birbirlerine aktarmalarına ve huzurlu bir iş ortamı yaratma gibi konularda ekstra gayretlerine ihtiyaç duymaktadırlar (Aslan, 2009: 258).

Aldıkları görevleri ve bu görevlerden fazlasını herhangi bir karşılık beklemeden kendiliğinden yapan, huzurlu bir iş ortamı yaratılması için emek sarf eden, bağlı olduğu örgüte değer veren ve gönül bağı hisseden çalışanların davranışları, bir anlamda ülkesi için aynı gönüllü davranışları sergileyen vatandaşların davranışlarına benzemektedir. Nasıl ki toplumda kanunlara uyan, ülkesi ve milleti için daima fedakârca çalışan, canı ve malı pahasına ülkesini koruyan insanlar iyi vatandaş ise; örgütler için de durum aynıdır (Çelik, 2007: 82).

Buradaki temel düşünce, bir ülkenin vatandaşı olarak bireylerin, yasa ve benzer formel kurallar ile düzenlenmiş konuların haricinde, kendiliğinden ve gönüllü olarak ilave pozitif davranışlar gösterdikleri gerçeğidir. Ülkelerine olan “gönülden bağlılıkları” nedeni ile yaptıkları her faaliyette, kendilerinden ziyade ülkelerinin menfaatini düşünmektedirler ve ülkeleri için her türlü fedakârlığa katlanabilmektedirler. Dolayısı ile “iyi bir vatandaş” olmak için kanunlarla belirlenmiş vatandaş sorumluluklarının ötesinde, ülke menfaatleri için bazı davranışların da gönüllü olarak sergilenmesi gerektirmektedir (Bateman ve Organ, 1983: 590).

Örgütlerdeki benzer çalışan davranışlarını tanımlayan değişik çalışmalar olmasına rağmen iş birliği çabalarını ifade eden ekstra rol davranışları (Bernard,1938) ve vatandaşlık kavramını da içeren “fazladan rol” davranışları (Kahn, 1966), “çalışanların tanımlı rollerinin üzerine gönüllü olarak sergiledikleri ve sonuçta örgüt

açısından olumlu sonuçlar yaratan davranışları”, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” kavramı şeklinde tanımlayarak, 1980’li yıllarda literatüre kazandıran Dennis Organ vd. (Bateman ve Organ, 1983) olmuştur. Bolino (1999:82)’ya göre Bateman ve Organ (1983) örgütsel vatandaşlık kavramını Katz ve Kahn (1966)’ın geliştirdiği davranış konseptinden yararlanarak tanıtmışlardır. Organ vd. tarafından aynı yıl yapılan diğer bir çalışmaya göre ise ÖVD bir fazladan rol türüdür ve prososyal örgütsel davranış kapsamında yer almaktadır (İşbası, 2000: 4).

Sonraki yıllardan itibaren bu davranışlar örgütsel araştırmalara konu olmaya başlamış (Özdevecioğlu, 2003: 117) ve ilk yıllarda ÖVD’nı tanımlamaya yönelik çalışmalara ağırlık verilmiştir. Organ (1988) da ÖVD tanımını geliştirmiş ve bu davranışları “iyi asker sendromu” şeklinde niteleyerek ÖVD’nı “biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı, isteğe bağlı birey davranışları” olarak tanımlamıştır (Altınbaş, 2008: 2).

Organ (1988) “iyi asker sendromu” olarak tarif ettiği ÖVD’ nı diğer gamlık (altruizm), üstün görev bilinci (conscientiousness), nezaket (courtesy), sivil erdem (civic virtue) centilmenlik boyutları bazında incelemiştir. Bu davranışlar görevi zamanında tamamlama, iş arkadaşlarına yardım etme, yeniliklere açık olma, gönüllü olma ve pro-sosyallik gibi sosyal anlamdaki davranışları gerçekleştirmenin yanı sıra, iş arkadaşlarıyla gereksiz yere tartışma ve onları şikâyet etme gibi arzulanan davranışları gerçekleştirmekten kaçınmayı da içermektedir (Turnipseed, 2002:1).

Ayrıca ÖVD, diğerlerine yardım etmek, geç saate kadar ya da hafta sonları dâhil işte çalışmak, uygulanabilir standartların üzerinde bir performans göstermek, işteki taciz ve usandırılmalara ya da zahmet ve sıkıntılara tolerans göstermek ve şirket faaliyetlerine gönüllü iştirak etmek gibi “çalışan iş davranışları” olarak tanımlanabilir (Organ, 1988; Bolino vd., 2004: 229).

ÖVD ile ilgili yapılacak tüm çalışmaların anlaşılabilmesi ve doğru değerlendirme yapılabilmesi için Organ (1988)’ın ÖVD tanımında vurguladığı üç unsurun bilinmesi gerekmektedir. Bu unsurlar şu şekilde ifade edilmektedir (Turnipseed, 2002: 2)

- Bu davranışların biçimsel ödül-ceza sisteminde dikkate alınmaması,

- Biçimsel rol davranışlarının üzerinde ve bir bütün olarak örgüt hedeflerine ulaşılmasında yardımcı olması,
- Gönüllü ve isteğe bağlı olarak sergilenmesidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının özünde gönüllülük yatmaktadır. Bu sebeple tanıtımda geçen “isteğe bağlılık” kavramından; rolün veya iş tanımının gerektirmediği ve çalışanın örgütle sözleşmesinde açıkça belirtilmemiş, bireysel seçime bağlı olan ve uygulanmadığında herhangi bir ceza, uygulandığında ise ödül gerektirmeyen davranışlar anlaşılmaktadır (Berberoğlu, 2013: 125).

Podsakoff vd. (2000)’nın yaptığı çalışmada da, özellikle bu konu vurgulanmış ve bu tür davranışlar “görev ve iş tanımlarında yer almayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlar” olarak tanımlanmıştır. Bu davranışın örgüt performansını ve bireysel performansı artırdığı, son 20 yılda yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. ÖVD’ni özellikle iş tatmini motivasyon, örgütsel adalet ve performans ile ilişkileri de yapılan araştırmalarda sıklıkla ele alınmıştır (Şeşen, 2006: 54).

ÖVD’na getirilecek eleştirilerden bir tanesi, çalışanların sırf başkaları görüyor diye düşünerek ve kendisi hakkında olumlu imaj yaratmak için ÖVD sergileme ihtimalleridir. Bu anlamda ÖVD “diğerlerinin varlığı yanında sergilenen davranışlar (behavior in the precence of others)” olarak değerlendirilmektedir. “Sosyal Kolaylaştırma (social facilitation)” teorisine göre de, insanlar diğerlerinin yanında iken daha iyi performans gösterirler ve aslında yalnız olduklarından daha farklı davranırlar (Taylor vd., 2006: 297).

Bu bölümde incelenecek olan ÖVD, elbette öncelikle çalışanların içten ve samimi duygularla, karşılık beklemeden sergiledikleri davranışlardır. Örneğin kimsenin olmadığı bir ortamda boşa yanan ışıkları söndürmek ya da akan muslukları kapatmak, elbette kişinin tamamen örgüte olan duygusal bağlılığından kaynaklanan ve örgüte ait kaynakları korumaya yönelik olarak sergilediği bir vatandaşlık davranışdır ve yukarıda arz edilen sosyal kolaylaştırmadan kaynaklanmamaktadır (Chen ve Lim, 2012: 825).

2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık boyutlarına yönelik yapılan çalışmalar içinde Organ'ın "*Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*" adlı çalışması büyük ses getirmiştir. Organ çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışını 5 temel boyutta incelemiştir (Çelik, 2007: 126; Aslan, 2009: 261).

- İş ile ilgili problemlerde diğer çalışana yardımda bulunmayı amaçlayan davranış; Özgecilik (Altruism),
- Görevde dakik olmak, kaynağı korumak gibi davranışları kapsayan üstün görev bilinci (Conscientiousness),
- Çalışma sorunlarının oluşmasını önlemek amacıyla tedbir alarak yardım etmeyi amaçlayan davranış anlamına gelen, nezaket (Courtesy),
- Çalışanın örgüt hayatına katılımını, ilgisini ve bağlılığını gösteren faaliyetler bütünü olan, sivil erdem (Civil Virtue),
- Şikayet etmeden, işin zorluğunu kabul etme ve tolere etme anlamında olan centilmenlik (Sportsmanship) boyutlarından oluşmaktadır.

Yapılan çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışın boyutları, Organ'ın sınıflandırması dahilinde incelenecektir.

2.2.1. Özgecilik

Özgecilik, çalışanın problemler karşısında gönüllü ve doğrudan olarak bir başka çalışma arkadaşına yardım etmesini ifade eder. Özgecilik, diğerlerini düşünme, diğerkâmlık olarak adlandırılmaktadır. Bu davranış biçimi, ihtiyacı olan birine, gönüllü olarak, karşılık ve ödül beklemeden yapılan fayda sağlayıcı davranıştır (Çelik, 2007: 124).

İşletme ile alakalı herhangi bir sorun veya görevde diğer çalışma arkadaşına yardım etmeyi içermektedir. Çalışanın, hastalanan iş arkadaşı yerine gönüllü olarak gelmesi, işi ağır olan çalışma arkadaşına yardım etmesi, işleri yetiştirmesine katkı sağlaması, işe yönelik gerekli bilgiyi çalışma arkadaşının öğrenmesine yardımcı olması, çalışma arkadaşının ihtiyaç duyduğu bilgileri onunla paylaşması en fazla görülen özgecilik davranışlarıdır (Organ vd., 2006: 79; Podsakoff vd., 2000: 516).

Bu davranışların en temel özelliği, yardımseverliği kapsamıdır. Bu nedenle araştırmacılar tarafından ele alınan özgecilik, yardımseverlik davranışı olarak da nitelendirilmektedir (Kidder, 2002: 632).

Özgecilik davranış boyutunun temelinde yardım etme yer almakta ve personelin performanslarının, çalışma grupları ile işbirliğinin gelişmesine büyük katkı sağlamaktadır. Ayrıca örgüt içinde bireyler arasında yaşanabilecek çatışmaların engellenmesini veya azalmasına katkı sağlamaktadır. Bu davranışlar, kıt kaynakların örgüt içinde aktif kullanımına, problemlerin kolaylaşmasına sebep olmaktadır. Özgecilik davranışı genellikle diğer arkadaşına yardımcı olma eylemi olarak ortaya çıkmışsa da sonunda örgüt faydasına davranış sergilemektedir (Çetin, 2011: 30).

2.2.2. Vicdanlılık

Vicdanlılık, çalışanın beklenen görevin gerektirdiği ya da durumun getirdiği rol davranışı üstünde gönüllü olarak rol davranışı sergilemesidir. Örgüt içi kural, düzenleme ve aşamaların bütün personel tarafından kabul edilmesi ve günlük yaşamın bir kısmı haline getirilmesidir (Çetin, 2011: 125).

İşte fazla mesaiye kalma, işe devam etme, aktif zaman kullanımı, dinlenme zamanını yerinde kullanma, beklenenin üstünde çaba sarf etme, dinlenme zamanlarını uzatmama, iş yerinde dakik ve düzenli çalışma, faaliyetlerini uygun bir biçimde ve çalışma saatlerinde yerine getirme, işletmedeki bütün kurallara sadık olma, davranışların kontrol edilmese bile işletme kurallarına uyma gibi örnekler verilebilmektedir (Graham, 1991: 259).

Kişiliğin temel özelliklerinin tanımlanması amacıyla kullanılan başarıma hırısı, organize olma ve güvenilir olma gibi nitelikleri kapsayan vicdanlılık, temelde çalışanın itaatini yansıtmaktadır. Ancak itaatten çok önemli olan çalışanın kendisini izlenmediği ve kontrol edilmediği durumda örgüt kurallarına bağlı davranışlarda bulunmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutu olarak adlandırılmasının nedeni, her çalışanın, işletmenin düzenleme ve kurallarına bağlı hareket etmesinin beklenmesidir (Podsakoff vd., 2000: 528; Basım ve Şeşen, 2006:94).

Zamana uyma ve işe devamlılık konusundaki hassasiyet bu boyuta verilebilecek en iyi örnektir. Çalışanın en zor hava şartlarında, ulaşım imkânlarının en zorlu koşulda

ve işe gelmeme hususunda yönetimin kabul ettiği nedenler olmasına rağmen işe gelmesi vicdanlılık davranışına örnek olarak gösterilmektedir. Çalışanın işletme içi toplantılarda bulunması, sorumluluk üstlenerek karar alması, fazla mesai ücreti ödense de kendilerine verilen işi bitirebilmek amacıyla fazla mesai yapması bu örnekler arasında sıralanabilmektedir (Yoon, 2003: 602).

Vicdanlılık boyutu ve özgecilik boyutu arasındaki en büyük fark, özgecilikte çalışanın davranışları özel olarak tasarlanmaktadır. Vicdanlılıkta ise, belli bir bireyi doğrudan etkileyebilen davranışlar yer almaktadır. Bu anlamda örgüt içi çatışmalar, sürtüşmeler daha az yaşanmakta ve bu örgütün, çalışanın performansını olumlu yönde etkilemektedir (Turnipseed, 1996: 44).

2.2.3. Nezaket / Nezaket Tabanlı Bilgilendirme

Nezaket, işletmenin ortak amaçları doğrultusunda çalışanın devamlı olarak birbirleriyle etkileşim halinde hareket etmesidir. Çalışanın yerine getirdiği faaliyetleri veya aldığı kararları diğer çalışma arkadaşları ile paylaşması, gelişmelerden haberdar etmesi, şeklinde gerçekleşen bütün olumlu davranışlardır (İşbası, 2000: 362).

Önemli kararların alınmasında, kararlardan etkilenebilecek bütün kişilerin karar alınmasına katkıda bulunulabilen ortamın oluşturulması, işletme içinde ihtiyaç duyulan ve büyük öneme sahip olan iletişim kanalları oluşturulmaktadır. Davranışlarından, kararlarından ve hareketlerinden etkilenenlerin düşüncelerini alan, çalışma arkadaşlarının hakkını gözetken ortaya çıkan sorun karşısında olumlayıcı ve yapıcı davranış sergileyen kişilerin davranışları nezaket boyutu kapsamında değerlendirilmektedir (Çelik, 2007: 129).

İlk defa Organ'ın yaptığı çalışma ile literatüre giren nezaket davranışı, özgecilik davranışı ile karıştırılmamalıdır. Her iki davranış şeklinde yardımlaşma olsa da en büyük fark, yardım etme davranışının gerçekleştiği zamandır. Özgecilikte bireylerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o sorunun çözümüne yönelik yardım etmesi söz konusudur. Fakat nezaket boyutunda davranışlar, sorunları ortaya çıkmasına engel olmak veya sorunların etkisini azaltmak amacıyla somut adımlar atan davranışların tamamıdır (Organ vd., 2006: 145).

2.2.4. Sivil Erdem / Örgütün Gelişimine Destek Verme / Erdemli Olma

Sivil erdem, bütün yönleri ile işletmeye duyulan bağlılığı ve üst düzeyde ilgiyi kapsamaktadır. Bu davranış boyutu, çalışanın yönetime gönüllü olarak katılmasını, örgütün dış ve iç çevresini, fırsatlar ve tehditler açısından sürekli izlenmeleri, ilgi ile etrafa bakmaları biçiminde gösterilmektedir. Sivil erdem davranışları, kişilerin kendilerini takımın parçası, işletme elemanı olarak görmeleri, sorumluluklarını kabul etmeleri biçiminde ortaya çıkmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 525).

Sivil erdem, çalışanın, örgütün hayatına etkin olarak ve sorunlu bir biçimde katılmasını, komitelere hizmet etmesini, kendilerini geliştirmelerini temel alan davranışların tamamıdır. İyi bir çalışanın, sadece günlük hayatını sorgulamadan adapte olmaya çalışan bir kişi olmaması, işletme politikaları ve yöntemleriyle ilgilenerek bilgi edinmesi, örgüte ilişkin konularda fikir söylemesi, geliştirdiği düşüncelerini dürüstlükle ifade etmekten çekinmemesi, örgüte yönelik konulara odaklanması, işletmenin ne denli daha iyi olması gerektiği üzerinde tartışması, fikirlerini paylaşması ve işletme adının en iyi şekilde anılması için çaba sarf etmesini içermektedir (Kamer, 2001: 12).

2.2.5. Centilmenlik / Gönüllülük

Rekabet şartlarının yoğun olduğu günümüz çalışma hayatında yapılan faaliyetler gün geçtikçe farklılaşmaktadır. Örgütlerde kas gücü yerine daha çok bilgiye yönelik yetenekler istenmektedir. Bu durum, örgütlerin yönetim anlayışında, lider anlayışında birtakım değişikliklerin yaşanmasına neden olmaktadır (Jung ve Yoon, 2015: 1145).

İş alanında, bütün çalışanın birbirleriyle iletişim halinde olması ve yaşanan değişimler, çalışanın kendi arasında ya da yöneticiler arasında gerginliğe neden olmaktadır. Bu durumda, her iki tarafın olgun davranışlarda bulunması, küçük sorunları büyütmemesi, olumlu ve anlayışlı bir yaklaşım sergilemesi açısından önem arz etmektedir. İş hayatında huzurun ve sakinliğin oluşmasına neden olan bu davranışlar centilmenlik olarak adlandırılmaktadır (Çelik, 2007: 132-133).

Centilmenlik ve gönüllülük, çalışanın huzursuzluk ve sıkıntı veren durumlar karşısında şikâyet etmeden hoşgörü ile en mükemmel bir biçimde görevini yerine

getirmelerini sağlayan davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu, çalışanın liderine bağlı kalmasını ifade etmektedir (Kamer, 2001: 134).

Centilmenlik ve gönüllülük davranışına, çalışanın işletmesini her şartta savunması, yöneticinin olmadığı durumda bile örgüt adına çalışması, gereksiz durumlarda şikâyet ederek zaman kaybetmemesi, problemleri olduğunda büyük göstermemesi, sorunlar karşısında olumlu yaklaşması örnek olarak gösterilebilmektedir (Kanbur ve Özdemir, 2017: 132).

Centilmenlik ve gönüllülük davranışlarının örgüt içinde olmaması, olumlu örgüt ikliminin oluşmasını ve örgütsel mutluluğu engellemektedir. Örgüte duyulan sadakatin azalmasına neden olmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006: 96).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Kavramına Temel Olan Bazı Çalışmalar

Literatür incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili çalışmaların 1980' yıllarda başladığı görülmektedir. Ancak her ne kadar kavramın ortaya çıkışı bu tarihlere rastlaşsa da, örgütsel vatandaşlık kavramına temel olan ve bu tarihten çok daha önce gerçekleştirilmiş bazı önemli çalışmalardan söz edilmektedir (Keleş ve Pelet, 2009: 35).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlaması açısından, örgütsel vatandaşlık davranışlarını tanımlamadan önce, bu çalışmalara kısaca değinilmesi yararlı olacaktır. Bu bağlamda sırasıyla, Barnard, Roethlisberger ve Dickson, Katz ve Kahn, Blau ve son olarak Gouldner'in çalışmaları üzerinde durulacaktır. Adı geçen araştırmacılar çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının geliştirilmesine temel olan işbirliği yapmaya gönüllü olma, biçimsel olmayan örgüt, kendiliğinden oluşan davranışlar, Sosyal Mübadele Teorisi ve karşılıklılık normu kavramlarından bahsetmişlerdir (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003: 10).

2.3.1. Barnard'ın Çalışması

Chester Barnard "Functions of the Executive" adlı kitabında örgütleri işbirlikçi sistemler olarak tanımlamış ve işbirlikçi sistemin devamlılığı için bireylerin gönüllü bir biçimde katkıda bulunmalarına (willingness to cooperate) duyulan ihtiyacı

vurgulamıştır. Burada gönüllülük, kişisel bir fedakârlığı yansıtmakta, çabaların uyumlu hale getirilmesini ve dayanışmayı desteklemektedir (Nelson ve Cooper, 2007:11).

Gönüllüğün nedeni olarak bireylerin gayri-şahsi bir sisteme kişisel eylemleri ile katkıda bulunma yönündeki eğilimleri gösterilmektedir. Kişilerin örgüte gönüllü olarak katkıda bulunma istekleri birbirinden farklı olabilmekte ayrıca zaman içerisinde sabit biçimde kalmayarak, değişken bir nitelik göstermektedir (Özdevecioğlu, 2003: 124).

Barnard, işbirliği yapmaya gönüllü olmanın, bireyin öznel bir değerlendirmesini yansıtan net tatmin ya da tatminsizliğinin bir ifadesi olduğunu vurgulamaktadır. Barnard'ın dikkat çektiği bir başka önemli nokta ise, kişinin işbirlikçi sisteme yeterli düzeyde katkıda bulunmasının sadece maddi ya da parasal teşviklerle sağlanabilmesinin insan doğasına aykırı olacağıdır (Organ vd., 2006: 44). Dolayısıyla bireyin üyesi olduğu sisteme kendi arzusuyla katkı sağlaması için maddi teşvikleri kullanmak her zaman yeterli olmayabilmektedir.

Barnard'ın çalışmasında adı geçen önemli kavramlardan birisi de biçimsel olmayan örgüt kavramıdır. Barnard'a göre biçimsel olmayan örgütler biçimsel işbirliği sisteminin vazgeçilmez bir parçasını oluşturmaktadır (Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter, 1990: 135).

Biçimsel olmayan örgütler, örgüt içerisinde iletişimi sağlamakta, gönüllük ve otoritenin istikrarını sağlayarak biçimsel örgütün devamlılığını desteklemektedirler. Ayrıca, bireylerin kişisel dürüstlük, kendine saygı, bağımsız tercih yapabilme gibi duygularını korumaktadırlar. Buna bağlı olarak, yöneticinin bir fonksiyonu da eğitim, deneyim, yaş, cinsiyet, prestij ve çeşitli kişilik özellikleri açısından bireyler arasında uyumun var olmasını temin ederek biçimsel olmayan örgütlerin korunmasını sağlamaktır (Organ, 2006:47; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 358).

2.3.2. Roethlisber ve Dickson'ın Çalışmaları

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkilendirilebilecek olan bir diğer önemli çalışma ise Roethlisberger ve Dickson'ın, 1927 ve 1932 yılları arasında, Chicago'daki Western Elektrik Şirketinde gerçekleştirilen Hawthorne

Araştırmaları'nın sonuçlarını kronolojik bir anlatımla değerlendirdikleri, "Management and The Worker" adlı eserleridir. Bu alışma, yönetim ve örgüt teorisinde İnsan İlişkileri Okulu'nun (Human Relations School) da başlangıcı kabul edilmektedir (Shukla ve Signh, 2013: 195).

Hawthorne Araştırmaları, 1924 ve 1927 yılları arasında yürütülen ve aydınlatma ile verimlilik arasındaki ilişkileri inceleyen bir dizi deneyi takiben başlatılmıştır. Yaklaşık iki buçuk yıl süren aydınlatma ile ilgili bu deneyler, her ne kadar tatmin edici sonuçlara ulaşmasa da, insan faktörünün daha detaylı olarak incelenmesi konusunda Hawthorne Araştırmalarının başlatılmasını teşvik etmiştir (Roethlisberger ve Dickson, 1939; zalp, 2010: 104).

1927 yılında araştırmacılar ışıklandırma deneyinde karşılaşılan olumsuzlukları engelleyebilmek için, Western Elektrik şirketi'nde küçük bir grup (beş kişi) alışandan oluşan test grubunu, özel bir odaya yerleştirmişlerdir. Araştırmanın başlangıçtaki amacı, çalışma şartları ile yorgunluk ve monotonluk gibi faktörler arasındaki ilişkileri incelemek olmuştur. Ancak deney sonucunda elde edilen bulgular, başlangıçta sorulanlardan farklı sorular sorulmasını ve önceki hipotezlerin geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan hipotez, nezaret tarzında değişim, çalışanlar arasında önceden kestirilmeyen bir biçimde kendi yapı ve davranış kurallarına sahip uyumlu bir grubun oluşması gibi etkenlerin; dinlenme araları, çalışma saatleri, özel iş tasarımı, ödeme sistemi gibi faktörler ile etkileşim içerisine girerek verimlilikteki değişimi açıkladığı şeklinde ifade edilmiştir (Tang ve İbrahim, 1998: 546).

Roethlisberg ve Dickson da çalışmalarında tıpkı Barnard (1938) gibi biçimsel örgüt ve biçimsel olmayan örgüt arasındaki ayrıma dikkati çekmişlerdir. Buna göre, biçimsel örgütler, teknik üretimin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için kişilerin birbiriyle ilişkilerini belirleyen tüm kural, düzenleme ve politikaları kapsamaktadır (Aslan, 2009: 258).

Biçimsel rgtler, kurumun ekonomik hedeflerine ulaşmasını ve tüm örgüt üyelerinin ekonomik hedeflere ulaşmak için etkili bir biçimde katılımını temin etmek için açık bir biçimde tanımlanmış kontrol sistemlerini içermektedir. Ancak, yapılan çalışmalar

sosyal örgütün biçimsel olarak kabul edilenden daha fazlasını barındırdığına dikkat çekmektedir (Bateman ve Organ, 1983: 590).

Biçimsel örgütler, sosyal örgüt içerisinde var olan duygu ve değerleri hesaba katmamaktadır. Oysa bireyler bu duygu ve değerler vasıtasıyla biçimsel olmayan bir biçimde birbirlerinden farklılaşmakta, düzenlenmekte ya da bütünleşmektedirler. Dolayısıyla biçimsel olmayan sosyal örgütler her işletmede bulunmakta ve etkili bir işbirliğinin oluşması için önemli bir rol oynamaktadırlar. Biçimsel olmayan bir düzeyde mevcut olan işbirliği biçimsel örgütlerin işleyişini de desteklemektedir (Berberoğlu, 2013: 125).

Organ ve diğerleri (2006:50), Roethlisberger ve Dickson'un çalışmasında yer alan işbirliği ve biçimsel olmayan sözcüklerinin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının özünü oluşturduğunu vurgulamaktadırlar.

Roethlisber ve Dickson'un (1939) çalışmasında adı geçen ve dikkate değer bir başka önemli kavram ise, biçimsel olmayan örgütleri şekillendiren hisler, değerler ve tutumların altında yatan duygulardır (İşbaşı, 2000:9; Organ, vd., 2006:49). Buna göre, örgüt içerisinde en alt seviyeden en üst seviyeye kadar hiç kimse sadece ekonomik ve rasyonel düşüncelerle hareket etmemektedir.

Rutin etkileşimler içerisinde duygular önemli bir rol teşkil etmektedir. İşte adı geçen bu duyguların, tutumlara olan benzerliği ve işe yönelik tutumlar ile iş tatmini kavramlarının birbiri yerine kullanılması gibi nedenlere bağlı olarak zaman içerisinde Roethlisberg ve Dickson'un (1939) değerlendirmeleri iş tatmininin, işteki performansı belirlediği ya da mutlu çalışanın verimli çalışan olacağı şeklinde bazı çıkarımlar yapılmasına neden olmuştur (Organ ve diğerleri, 2006:50-51).

2.3.3. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları kavramının ortaya çıkışında önemli rol oynayan bir başka çalışma ise Katz ve Kahn (1966) tarafından kaleme alınan "Social Psychology of Organizations" adlı eserdir. Katz ve Kahn (1966), bu çalışmalarında açık bir sistem olarak ele aldıkları örgütleri bir sosyologun makro bakış açısı ve bir psikologun mikro bakış açısını birleştirerek yani sosyal-psikolojik bir bakış açısı ile incelemişlerdir (Özdevecioğlu, 2003: 120).

Çalışmalarında, örgütün etkili bir şekilde işleyişini devam ettirebilmesi için gerekli olan üç tür çalışan davranışı üzerinde durmuşlardır. Bu davranışlar şu şekilde sıralanabilir (Çetin, 2011: 125).;

- Bireylerin sisteme katılmaları ve sistemde kalmaları: Örgütün temel işlevini yerine getirebilmesi yeterli sayıda çalışana sahip olması ile mümkündür. Dolayısıyla bireyler sisteme katılma ve sistemde kalma (düşük iş gücü devri) yönünde teşvik edilmelidirler. Bireylerin gerek fiziksel, gerekse psikolojik anlamda sisteme devamlılıkları sağlanmalıdır.
- Bireylerin sistemdeki rollerini güvenilebilir biçimde ve başarıyla yerine getirmeleri: Kişiler, örgütsel rollerini niteliksel ve niceliksel anlamda belirli bir standarda uygun olarak yürütmelidirler (İşbası, 2000: 362).
- Bireylerin rol gereklerini aşan yaratıcı ve kendiliğinden oluşan davranışlarda bulunmaları: Bu gruptaki davranışlar örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıran ve görev gereklerinin sınırını aşan eylemleri içerir (Bolino, Turnley ve Niheof, 2004: 235).

Diğer üyelerle işbirlikçi eylemlerde bulunma, sistemi korumaya yönelik eylemlerde bulunma, örgütsel gelişme için yaratıcı önerilerde bulunma, fazladan sorumluluk alabilmek için kendi kendini eğitime ve dış çevrede örgüt için olumlu bir iklim yaratma bu davranışlara örnek olarak verilebilir (Katz ve Kahn, 1966; Özdevecioğlu, 2003:120).

Hiçbir örgütsel plan tüm kişisel ve çevresel değişkenleri göz önünde bulundurarak ortaya çıkabilecek her türlü ihtimali önceden kestiremeyeceğinden, örgütlerin bu son grubu oluşturan yaratıcı ve gönüllü davranışlara olan ihtiyacı kaçınılmazdır. Katz ve Kahn'ın deyiimiyle “Yalnızca önceden belirlenen davranış planlarına dayanan bir örgüt oldukça kırılğan bir sosyal sistemdir”(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:359).

Katz ve Kahn'ın (1966) üzerinde durduğu diğer bir nokta da örgütün etkili bir şekilde işleyişi için gerekli olan bu üç davranışın farklı güdüsel temellere dayanabileceğidir. Örneğin, bireylere belirli bir örgütün üyesi olmaları dolayısıyla verilen sistem ödülleri, kişileri örgüte çekme konusunda yardımcı olabilir fakat gerek niteliksel, gerekse niceliksel anlamda performans standartlarını aşma konusunda teşvik edici

olamazlar. Aynı şekilde, araşsal nitelikteki bireysel ödüller, kişileri sisteme çekmeye ve sistemde tutmaya yardımcı olabilirler (İşbaşı, 2000:11).

Bireylerin rol performanslarının niceliksel ve niteliksel standartlarını yakalamalarında, hatta aşmalarında etkili olabilirler. Ancak, bireysel ödüller rol gereklerini aşan davranışlara uygulanma konusunda aynı derecede etkili olmayabilirler. Neticede, bireylerin farklı davranışları göstermek için farklı güdüsel araçlara ihtiyaç duyacakları örgütlerin göz önünde bulundurulması gereken bir noktadır (Çelik, 2007: 124).

Katz ve Kahn aynı zamanda sistemde yer alan ödüllerin, işletme üyeleri tarafından adil ve eşit olarak algılanması gerektiği ifade etmektedir. Örgüte üye olmanın temel vatandaşlık görevinden bahsetmekte ve her birey bulunduğu kurumun üyesi olarak algılanmaktadır. Bireyler ait oldukları örgütlerde kendilerine eşit hak tanınmasını istemektedirler (Katz ve Kahn, 1966; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:359).

Birey kendisine gerçek bir vatandaş gibi davranıldığını hissetmek istediğinde, örgüte başka sorumluluk açısından fayda sağlamaktadır. Bir başka deyişle, bir vatandaş olarak sadece kurallara uymakla kalmayıp içinde bulunduğu toplumun refahını arttırmaya da çalışmaktadır (Organ ve diğerleri, 2006: 52).

2.3.4 Blau'nun Çalışması ve Sosyal Mübadele Teorisi

“Exchange and Power in Social Life” adlı kitabında Blau (1964), toplumdaki daha karmaşık sosyal yapıları anlayabilmek için, kişiler ve gruplar arasındaki ilişkileri yöneten sosyal süreçlere odaklanmış ve bu amaçla sosyal mübadele kavramının önemine dikkati çekmiştir. Sosyal mübadele (social exchange), hayatın her alanında gözlemlenebilecek; kişi ve gruplar arasındaki ilişkilerin temelinde yatan bir kavram olarak düşünülebilir (Çetin, 2011: 125).

Komşuların birbirlerine yaptıkları iyilikler, çalışanların iş arkadaşlarına yaptıkları yardımlar, ev hanımlarının birbirlerine verdikleri tarifler gibi pek çok şey mübadeleye konu olabilmektedir. Blau çalışmasında sosyal mübadeleyi, “başkalarının karşılık vereceği güdüsü ile yapılan ve genellikle gerçekten de karşılık gören gönüllü eylemler” olarak tanımlamaktadır (Blau, 1964; Organ vd., 2006:55).

Sosyal mübadele kavramı, kişilerarası ilişkilerde ve sosyal etkileşimlerde kendiliğinden oluşun bir takım özelliklere odaklanmaktadır. Sosyal ilişkilerde, kişi bir başkasına yardım ettiğinde, karşısındakinin minnettarlık duymasını ve gerektiğinde onun da kendisine yardım etmesini beklemektedir. Eğer fayda sağlanan birey beklenen biçimde karşılık vermezse, bu onun, kendisine yardım edilmesini hak etmeyen birisi olarak damgalanmasına neden olacaktır (Graham, 1991: 259).

Kişi uygun bir biçimde karşılık verdiğinde, bu durum karşı tarafı da söz konusu kişiye daha fazla yardım sağlama yönünde teşvik etmiş olacaktır. Sonuçta bu karşılıklı mübadele ilişkisi taraflar arasında karşılıklı bir bağ yaratacaktır (İşbası, 2000: 362).

Burada, dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta ise, her ne kadar bireylerin birbirlerine sağladıkları faydalar sonucunda elde ettikleri sosyal ödüller, davranışlarının pekiştirilmesini sağlasa da psikolojik pekiştirme süreci, mübadele ilişkisini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Çünkü burada söz konusu olan sosyal ilişki, iki tarafın birbirlerine bağlı karşılıklı eylemlerinin ortak ürünüdür (Çelik, 2007: 50).

Sosyal mübadele, çeşitli yönleri ile ekonomik mübadeleden ayrılmaktadır. Her şeyden önce, sosyal mübadelede önceden belirlenmemiş bir takım yükümlülükler söz konusudur. Tipik bir ekonomik işlemde, mübadeleye konu olan unsurun tam miktarı biçimsel bir sözleşme aracılığı ile belirlenmektedir. Öte yandan, sosyal mübadelede, bir kişi diğerine bir iyilik yapmakta ve bu iyiliğin gelecekte kendisine geri döneceğine dair genel bir beklenti içerisinde olmaktadır, fakat iyiliğin tam olarak nasıl ve ne şekilde geri döneceği kesinlikle önceden bir koşula bağlanmamaktadır. Bir başka ifadeyle, sosyal mübadele, kesin olarak belirlenmemiş, karmaşık birtakım yükümlülükler doğurmaktadır. Yapılan iyiliğe nasıl karşılık verileceği konusunda herhangi bir pazarlık yapılmamakta, bu karar karşılık verecek kişiye bırakılmaktadır (Jung ve Yoon, 2015: 1145).

Emerson (1981), sosyal mübadele ve ekonomik mübadele arasındaki belirgin ayrımın, sosyal ve ekonomik teori arasındaki farka bağlı olduğunu ifade etmektedir. Buna göre, Neo-Klasik Ekonomi Teorisi, işlemleri birbirinden bağımsız olaylar olarak görmektedir, yani, A ve B arasında karşılıklı yarar sağlayan bir işlemin

yapılmasının, bu ikisi arasında ilerde meydana gelecek başka işlemleri etkilemeyeceğini savunmaktadır.

Neo-klasik teori, taraflar arasındaki uzun dönemli ilişkiler, yükümlülükler, güven ve kişilerarası bağlılık gibi faktörler ile ilgilenmemekte ve bu faktörlerin varlığını sistemdeki kusurlar olarak görmektedir. Oysaki sosyal teori aynı taraflar arasında, birbirine bağlı, uzun dönemli bir dizi işlemi inceleme konusu yapmaktadır (Kamer, 2001: 134).

Ekonomik mübadele ve sosyal mübadele arasındaki büyük bir fark da güven duygusunun sosyal mübadele içerisindeki öneminde kendini göstermektedir. Ekonomik mübadelede, sınırlı bir süre için geçerli olan bir ilişki ve sözleşme ile belirlenmiş yükümlülükler söz konusu olduğu için güven duygusunun ciddi bir rolü bulunmamaktadır (Organ vd., 2006:54).

Sosyal mübadelede yapılan bir iyiliğin uygun şekilde karşılık göreceğine dair kesin bir teminat olmadığı için tarafların yükümlülüklerini yerine getireceklerine dair birbirlerine güvenmeleri gerekmektedir. Sosyal mübadele ilişkisi içerisinde, kişinin kendisine yapılan iyiliğe karşılık vererek güvenilir olduğunu ispatlaması, kendisine daha fazla iyilik sağlanması yönünde bir teşvik yaratmaktadır. Neticede tarafların, karşılıklı olarak birbirlerine sağladıkları fayda ve güven kademeli olarak artmaktadır (Kanbur ve Özdemir, 2017: 132).

Ekonomik mübadeleden farklı olarak, sadece sosyal mübadele, bireylerde kişisel yükümlülük, minnet ve güven duyguları uyandırma potansiyeline sahiptir. Sosyal mübadelenin bir diğer önemli özelliği de mübadeleye konu olan faydaların maddi değer olarak ifade edilememeleridir yani parasal bir değere sahip olmadığı için, yapılan bir iyiliğin ne kadar takdiri hak ettiğinin ölçülmesi oldukça zordur. Bu konuya ilişkin önemli bir nokta ise şudur: Bazı durumlarda, sosyal mübadeleyle sağlanan faydalar, samimiyet ve desteğin göstergeleri olarak değer taşımaktadırlar. (Blau, 1964; Organ vd., 2006:55).

Sonuç olarak, Blau'nun insan ilişkilerinin temelindeki sosyal mübadele kavramına ve sosyal mübadelenin ekonomik mübadeleden farkına dikkat çektiği çalışması, örgütsel vatandaşlık davranışlarının kavramsallaştırılmasına önemli katkılarda bulunmuştur. Zaten, genel olarak, kökleri 1920'lere dayandırılabilir olan, antropoloji, sosyoloji

ve sosyal psikoloji gibi pek çok alan arasında köprü vazifesi gören, sosyal mübadele teorisinin, örgüt ortamındaki davranışları incelemede kullanılan en etkili yaklaşımlardan birisi olduğu ifade edilebilir (Keleş ve Pelet, 2009: 35).

Bilindiği gibi sosyal mübadele teorisi içerisinde ilişkiler zaman içerisinde güven ve sadakat üzerinde temellendirilen karşılıklı bağılıklar halini almaktadır. Ancak bunun olabilmesi için kişilerin mübadele ile ilgili bazı kural ve normlara uyması beklenmektedir. Takip eden bölümde açıklanacak olan karşılıklılık normu, mübadeleye ilişkin kurallar arasında en çok bilineni ve araştırmacılar tarafından en çok inceleneni olmuştur (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874-875).

2.3.5. Gouldner ve Karşılıklılık Normu

Sosyal hayat içerisinde oldukça önemli bir yere sahip olan karşılıklılık kavramı, din, felsefe ve sosyal bilim alanında çok sayıda araştırmacının daima ilgisini çeken bir konu olmuştur (Deckop ve diğerleri, 2003:101).

Evrensel olarak tüm değer sistemlerinde var olan önemli bir ahlaki kod olarak görülebilecek karşılıklılık normu insanların kendilerine yardım edenlere zarar vermemelerini ve onlara yardım etmelerini zorunlu kılmaktadır (Gouldner, 1960; Eisenberger ve diğerleri, 2001:41).

Karşılıklılık normuna göre, bir taraf diğer tarafa yardım ettiğinde bir yükümlülük ortaya çıkmakta ve birey yapılan iyiliğin karşılığını verinceye kadar kişi hissettiği borçluluk duygusundan kurtulamamaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005:76).

Karşılıklılık normunun doğurduğu yükümlülükler, sağlanan faydanın birey için ifade ettiği değere göre değişiklik göstermektedir. Sağlanan faydanın değeri ve hissedilen borçluluk duygusu ise bireyin o andaki ihtiyacının yoğunluğuna, karşı tarafı kendisine fayda sağlamaya iten nedenlerin neler olduğuyla ilgili algılamalarına, fayda sağlayan kişinin kontrolünde olduğu düşünülen kaynaklara ve sınırlılıklarına bağlı olarak değişmektedir (Deckop ve diğerleri, 2003:101).

Karşılıklılık normunun, insan ilişkilerini düzenlemeye katkıda bulunan bir rolünün varlığından söz edilebilir. Bireyin kendisine fayda sağlayanlara karşılık verme yükümlülüğü kişiler arası ilişkileri güçlendirmekte, görev ile ilgili yükümlülükleri

yerine getirmek için daha fazla motivasyon ve ahlaki bir yaptırım sağlayarak sosyal istikrarın korunmasına katkıda bulunmaktadır (Eisenberger ve diğerleri, 2001:42)

Karşılıklılık normu, ayrıca karşılıklı bir güven temeli sağlayarak sosyal etkileşimlerin başlamasına yardımcı olmaktadır. Cropanzano ve Mitchell (2005), karşılıklılığın üç farklı türü olduğuna dikkati çekmektedirler. Buna göre, karşılıklılık kavramı kişilerin birbirine bağımlı mübadele ilişkilerinin şeklini, bir halk inancını ya da kişisel bir ahlak ilkesini ifade edebilmektedir. Bunlar arasında ahlaki bir ilke ya da kişisel bir yönelim olarak karşılıklılık kavramına daha yakından bakılması, çalışma açısından faydalı olabilir (Aslan, 2009: 258).

Gouldner her ne kadar karşılıklılık ilkesinin evrensel bir nitelik taşıdığını belirtse de; bu durum farklı kültürlerde yetişmiş farklı insanların, karşılıklılık kavramına aynı derecede değer vereceği anlamına gelmemektedir (Graham, 1991: 259).

Bireyler arasında karşılıklılık ilkesini kabul etmeleri yönünden farklılıklar bulunabilmektedir. Buna paralel olarak araştırmacılar bireylerin karşılıklılık ve mübadele kavramlarına olan yaklaşımlarındaki farklılıkları incelemişlerdir. Örneğin bu konuda yapılan bazı çalışmalar algılanan örgütsel desteğin devamsızlık hissedilen yükümlülük örgütsel vatandaşlık gibi değişkenler ile olan ilişkilerinin yüksek mübadele ideolojisine sahip olan yani örgütün iyiliği için yaptıkları katkıların örgütün kendilerine gösterdiği olumlu muameleye göre belirlenmesi gerektiğine inanan çalışanlar için daha güçlü olduğunu göstermektedir (Eisenberger ve diğerleri, 2001).

Coyle-Shapiro (2002), çalışanların karşılıklılık normunu kabul etme dereceleri arttıkça örgütün sağladığı teşvikler ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin güçlendiğini belirlemişlerdir.

Eisenberger ve diğerleri (1987) ise, iki farklı karşılık verme ideolojisi bulunduğundan söz etmektedirler. Buna göre, bazı bireyler daima aldıklarından daha fazlası ile karşılık vermeye çalışırken (creditor ideology), diğerleri başkaları tarafından sömürülecekleri korkusu ile karşılık verme konusunda daha tedbirli davranmaktadırlar (Çetin, 2011: 125).

Perugini ve diğerleri (2003) karşılıklılık kavramının kişisel bir eğilimi yansıtabileceğine dikkati çekmektedirler. Buna göre olumlu karşılık verme yönelimindeki bireyler kişiler arası ilişkilerinde olumlu davranışlara karşılık verme konusunda daha düşünceli ve isteklidirler. Olumsuz karşılık verme yöneliminde olan bireyler ise daha çok olumsuz davranışlara dikkat etmekte ve tercihen ona karşılık vermektedirler.

Bireyler zaman içerisinde kültürel farklılıkların ve sosyalizasyon sürecinin de etkisi ile bu iki kişisel yönelimden birisine daha meyilli hale gelebilmektedirler. Karşılıklı vermeye eğilimli olan kişiler diğer tarafın davranışlarına bağlı olarak hareket etmektedirler. Karşılıklılık, kişisel bir norm olarak düşünülürse bireylerin bu norma uygun olarak davranıp davranmama konusunda farklılıklar göstermeleri beklenebilir (Keleş ve Pelet, 2009: 35).

Perugini ve diğerleri (2003) kişilerarası bu farklılıkları ölçmek için Kişisel Karşılıklılık Normu Ölçeğini geliştirmişlerdir. Yapılan araştırmalar (Perugini ve diğerleri, 2003; Perugini ve Gallucci, 2001, Cropanzano ve Mitchell, 2005:77) bireylerin karşılık verme ile ilgili tercihlerinin davranışlarını da etkilediğini göstermektedir.

Sonuç olarak, buraya kadar üzerinde durulan karşılıklılık normu, sosyal mübadele teorisi, biçimsel olmayan örgütler, işbirliği yapmaya istekli olma gibi tüm kavram ve yaklaşımlar, örgütsel vatandaşlık davranışları kavramının geliştirilmesi için gereken kavramsal temeli sağlamışlardır. Bu bakımdan vatandaşlık davranışlarının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacak kavram ve yaklaşımlar hakkında genel bir bilgi sahibi olduktan sonra örgütsel vatandaşlık davranışlarının tanımlanmasına ve özelliklerine daha yakından bakılabilir (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003: 10).

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

ÖVD, örgütsel yaşamı farklı şekillerde etkilemektedir. Bireyin örgütsel vatandaşlık davranışı sonucunda (Özdevecioğlu, 2003);

- Örgütte yardımlaşma artar,
- Çalışanların sorumluluğu gelişir,
- Çalışanların pozitif tutumu gelişir.

Bu ekstra rol davranışlarının performans değerlendirmelerinin bir yansıması olduğuna inanılır. Ayrıca bu davranış, işe bağlılık, örgütsel bağlılık ve kendini gerçekleştirmenin faktörlerinden biridir (Turnipseed, 1996:96).

Organ (1988)'ın örgütsel vatandaşlık orijinal tanımının anahtar ilkesi, bu davranışların örgütsel etkililiği daha iyi hale getireceği şeklindedir. Kavram olarak, neden ÖVD'nin örgütsel etkililiği etkilediği ile ilgili bazı nedenler belirlenmiştir. Buna göre ÖVD;

- Çalışanların ve yönetimin verimliliğini daha iyi hale getirerek,
- Kaynakların daha verimli amaçlar için kullanılmasını sağlayarak,
- Oluşabilecek çatışmaları azaltıp enerjinin büyük bir kısmını ana amaçlara yoğunlaştırarak,
- Görev grupları arasındaki yardımlaşmayı artırarak,
- İyi çalışanların örgütte kalmasını sağlayarak,
- Örgütsel performansın durağanlığını azaltarak,
- Örgütün çevresel değişimlere verimli bir şekilde adapte olmasını mümkün kılarak, örgütün başarısına katkıda bulunur (Graham, 1991;Organ 1990; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Organ, 1994).

ÖVD'nin olumlu istenen sonuçlarının yanı sıra olumsuz ve istenmeyen sonuçları da bulunmaktadır. Çalışanlar örgütte, iyi örgütsel vatandaşlar olarak görünmek istediklerinden, sergiledikleri iyi davranışları sürdürmek ve hatta bu davranışları daha da arttırmak zorunda oldukları baskısını üzerlerinde hissediyor olabilirler ve bu durum da çalışanlar üzerinde fazladan yük ve stres yaratabilir (Bolino ve Turnley, 2005:60).

ÖVD'nin performansın yönetsel olarak değerlendirilmesinde ve örgütsel etkililik üzerinde neden etkili olduğu tablo 2.1 ve tablo 2.2'de görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı değişik biçimlerde örgütsel başarıyı etkilemektedir. Farklı vatandaşlık davranışları farklı sonuçlara sebep olur. Örnek olarak, işe yönelik sorunlarda, iş arkadaşlarına yardım etme davranışı, işin verimliliğini arttırmakta ve ürün kalitesine etki etmektedir (Nelson ve Cooper, 2007:11).

İyi sportmenlik davranışı ise, çalışanların moralini arttırarak, performanslarına olumlu etki eder. Aynı şekilde örgütsel sadakat, işletmenin iş yeteneğini arttırır,

kendini geliştirme davranışı ise örgütsel eğitim yoluyla verimliliği geliştirir. İnisiyatif sahibi olmak üretim aşamasını geliştirici öneride bulunmak örgütün verimliliğini arttırarak maliyeti düşürmektedir. Sivil erdem davranışı, olası herhangi zararı ve kazayı önler (Podsakoff ve vd., 2000).

Genel olarak ise, ÖVD örgütü iki şekilde etkilemektedir. Birincisi örgütsel performansını etkiler, ikincisi ise yöneticilerin kararlarını etkiler. ÖVD'nin Örgütsel Performansı Etkileme nedenleri, ÖVD nin örgütsel performansı tablo 2.1'de de özetlendiği gibi,

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş arkadaşlarının verimliliğini artırarak etkiler
- Kaynakları daha verimli amaçlar için kullanarak,
- Tamamen idari işlere ayrılan kaynakların azalmasını sağlayarak,
- Takım üyeleri ve karşıt çalışma grupları arasındaki faaliyetleri koordine ederek,
- İşyerini daha iyi bir çalışma alanı haline getirip, kaliteli işgücünü işyerine çekerek ve mevcut işgücünü elinde tutarak,
- Örgütün performansını aynı düzeyde tutmayı sağlayarak,
- Örgütün çevresel değişime uyum sağlama yeteneğini artırarak etkiler

Tablo 2.1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Performansı Etkileme Nedenleri

ÖVD, iş arkadaşlarının verimliliğini arttırır.	• Bir çalışma arkadaşına işin öğrenmesinde yardım eden çalışan, çalışma arkadaşının daha hızlı ve verimli olmasını sağlar. • Zaman içerisinde yardım etme davranışı, en iyi yöntemin çalışma grupları arasında yayılmasını sağlar.
ÖVD, örgütsel verimliliği arttırır.	• Eğer çalışanlar sivil erdem gösterirlerse, yönetici çalışma biriminin etkililiğini geliştirmek için değerli öneriler ve geribildirimler elde edebilir. • Çalışma arkadaşları için problem yaratmaktan kaçınan nezaket davranışına sahip çalışanlar yöneticinin kriz yönetiminden uzaklaşmasını sağlar.

ÖVD, kaynakların daha verimli ve amaçlara uygun olarak kullanılmasına yardımcı olur.	• Çalışanlar iş ile ilgili problemleri kendi içlerinde çözmeyi başarabilirlerse, yönetici planlama gibi verimliliği daha da arttıracak görevlere yeterli zaman ayırabilir. • Vicdanlılık davranışı sergileyen çalışanlar daha az idari danışmanlığa ihtiyaç duyarlar ve yöneticilerde bu çalışanlara daha çok sorumluluk yükleyebilirler, böylece yönetici daha az zaman harcar. • Çalışan sportmenlik davranışı sergilerse, yöneticiler küçük şikayetlerle uğraşmak için zaman harcamazlar.
ÖVD tamamen idari işlere ayrılan kaynakların azalmasını sağlar.	• Yardım etme davranışının doğası olarak takım ruhu, moral ve bağlılık artacağından yönetici, grubun sürekliliğini sağlamak için daha az enerji ve zaman harcayacaktır. • Diğerlerine nezaket davranışı gösteren çalışanlar, grup içi çatışmanın azalmasını sağlar ve böylece çatışma yönetimi için daha az zaman harcanır.
ÖVD takım üyeleri ve karşıt çalışma grupları arasındaki faaliyetleri koordine etmenin etkili bir yoludur.	• Çalışma gruplarının toplantılarına gönüllü ve aktif olarak katılmak ve sivil erdem davranışı göstermek takım üyeleri arasındaki koordinasyona yardım eder ve böylece grubun verimliliği ve etkililiği artar. • Yardım etme davranışı sergileyerek ilişkide bulunmak, problemlerin çıkma olasılığını azaltır.
ÖVD işyerlerini daha iyi bir çalışma alanı haline getirerek kaliteli işgücünü işyerine çekme ve varolan işgücünü elde tutma oranını artırır.	• Yardım etme davranışı, morali, grubun birbirine bağlılığı, gruba ait olma duygusunu artırarak performansı yükseltir. Böylece kaliteli personeli örgüte çekme ve var olan personeli örgütte tutma olasılığı artar. • Küçük sorunları büyütme çalışanlar, diğerlerine örnek olarak örgüte bağlılık ve sadakat duygusunun oluşmasını sağlar.
ÖVD örgütün performansının aynı düzeyde kalmasına yardımcı olur.	• Çalışanlardan izinli ya da yoğun olanlara yardım etmek çalışma grubunun performansının aynı düzeyde kalmasını sağlar. • Vicdanlılık davranışını gösteren çalışanlar örgütün çıktılarını yüksek seviyede tutmayı sürdürdüklerinden çalışma gruplarının performansının

	değişkenlik göstermesi azalır.
ÖVD örgütün çevresel değişime uyum sağlama yeteneğini artırır.	• Piyasa ile irtibat halinde olan çalışanlar, çevredeki değişimlerle ilgili gönüllü olarak bilgi toplarlar ve bunlara nasıl karşılık verileceği konusunda önerilerde bulunurlar, böylece örgütün uyum sağlaması kolaylaşır. • Sorumluluk üstlenmeye veya yeni beceriler kazanmaya gönüllü olan sportmenlik davranışı gösteren çalışanlar, örgütün çevresel değişimlere uyum sağlamasını kolaylaştırır.

Kaynak: Podsakoff & MacKenzie 1997; Türker, Mine 2006:25-26).

ÖVD çalışma arkadaşlarına yardım ederek, iş arkadaşlarının verimliliğini artırır, nezaket ve sivil erdem davranışı göstererek örgütsel verimliliği artırır, vicdanlılık ve sportmenlik davranışı sergileyerek sorunları yönetime yansıtmadan yerinde zamanında ve kendi içinde çözümleyerek, kaynakları daha verimli ve amaçlara uygun olarak kullanır (Kanbur ve Özdemir, 2017: 132).

Tablo 2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yöneticilerin Kararlarını Etkileme Nedenleri

Karşılık verme ve doğruluk kuralı (Norm of reciprocity/ Fairness)	Goulde (1960), Homans (1961) ve Blau (1964) insanların kendilerine yardım eden kişilere iyilik yaparak veya olumlu davranarak karşılık verdiklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle eğer vatandaşlık davranışları yönetici ve örgüt üzerinde pozitif etki yapıyorsa yöneticiler ÖVD davranışı gösteren çalışanlarına daha yüksek performans değerlendirmesi ile karşılık verirler.
Tam performans teorisi (Implicit performance theories)	Berman ve Kenny (1976) ve Bruner ve Taguiri (1954) performans teorileri çerçevesinde eğer bir yönetici içsel olarak vatandaşlık davranışıyla genel performansın ilişkili olduğuna inanıyorsa, daha çok vatandaşlık davranışı gösteren bir çalışanın, performansının da yüksek olacağı kanısına sahiptir.
Davranışsal ayırtedicilik ve erişilebilirlik (Behavioral distinctiveness and accessibility)	Denisi, Cafferty ve Meglino (1984), yöneticilerden çalışanlar hakkında değerlendirme yapmaları istendiğinde, değerlendirmelerinde ayırtedici bilgilere dikkat ettiklerini ileri sürmüştür. ÖVD, genel olarak, örgüt tarafından biçimsel olarak beklenen davranışlar olarak görülmediği için, yöneticilerin değerlendirmelerinde ayırt edici davranışlar olarak ortaya çıkabilir.
Katılımcı süreç ve erişilebilirlik (Attributional processes and accessibility)	Denisi, Cafferty ve Meglino (1984), içsel ve süreklilik gösteren sebeplere atfedilen performansın daha çok akılda kaldığını ve yöneticilerin yaptığı nihai değerlendirmelerde dikkate alındığını belirtmişlerdir. ÖVD ları çalışanın işinin bir parçası olarak görülmediği için yöneticiler bu davranışları astlarının kararlılığına ve içsel karakterine atfetmeye meyildir. Bu da yöneticilerin performans değerlendirmelerine büyük etki yapmaktadır.

Kaynak: Podsakoff & MacKenzie (1997; Türker, Mine 2006:25-26).

2.4.1. Çalışan Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı literatüründe en çok kişisel faktörlere önem verilmiştir. Çalışan özellikleri ile anlatılmak istenen çalışanın tutumu, kişilik özellikleri, rol algısı, yeteneği, bireysel farklılıkları ve demografik özellikleridir (Podsakoff ve vd., 2000; Türker, Mine 2006:27).

Çalışanın özellikleri üzerine yapılan çalışmalar bazı öncüller üzerine odaklanmıştır. Bunlardan ilki moral faktörüdür. Moral faktörleri, tanımlanmış rol performanslarından çok örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde çok daha kuvvetli etkiye sahiptirler.

Organ ve Ryan (1995) moral faktörlerinden olan çalışanın tatmini, örgütsel bağlılık, çalışanın algısı ve liderin desteğinin çalışanlar tarafından algılanması üzerinde durmuşlardır. Ayrıca, işe bağlılığın özgecilik kavramı ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bunlar ÖVD ile ilişkisi en çok araştırılan örgütsel vatandaşlık davranışı öncülleridir. Bu değişkenlerle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalarda çalışanın moralinin, ÖVD'nin önemli bir değişkeni olduğu belirlenmiştir (Bolino ve Turnley, 2005:60).

Değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi çok güçlüdür. Vicdanlılık ve uygunluğun hem özgecilik hem de itaat ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Olumlu etkileşim de özgecilikle pozitif ilişkilidir. Rol algısı da ÖVD'nin boyutları ile anlamlı bir şekilde ilişkilidir. Ancak bu ilişki çok önemli değildir. Rol çatışması ve belirsizlik, özgecilik, nezaket ve sportmenlik boyutları ile negatif ilişkili iken, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları ile negatif ilişkili değildir. Rol belirsizliği ve rol çatışması çalışan tatminiyle ilişkili olarak bilinir ve tatmin de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilidir (Bolino ve Turnley, 2005:61).

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi olduğu görülen iki ayrı kişilik faktörü de, öz saygı ve başarıma ihtiyacıdır. Yüksek özsaygıya sahip kişiler zor görevleri seçip, kendilerine ulaşılması zor hedefler koyarlar. Hem Amerika hem de Ortadoğu'dan seçilmiş kamu personelleri üzerinde yapılmış bir araştırmada, iki faktörün de özgecilikle ilişkisi tespit edilmiştir (Tang ve İbrahim, 1998; Köse ve vd. 2003:95).

Smith, Organ ve Near (1983)'a göre, dışa dönük olan bireyler çevrelerine karşı daha duyarlı oldukları için, ÖVD göstermeye daha eğilimlidirler. İçe dönük bireyler ise çevrelerine karşı daha az duyarlı oldukları için, ÖVD göstermekten uzaktırlar.

Genellikle demografik değişkenler ile ÖVD arasında bir ilişkinin olmadığı söylenir. Davis (1993) çalışmasında, yardım etme ve nezaket davranışlarının özellikleri itibarıyla kadınlarla ilişkili olduğunu belirtmiştir. Parks (1993) ise çalışmalarında vicdanlılık davranışının kadınlardan çok erkeklerde olduğunu tespit etmiştir.

2.4.2. Görev Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olan bir diğer faktör ise görev özellikleridir. Görevin belli bir rutinlikte ilerlemesi, içsel motivasyona eşlik etmesi veya görevin geri bildirimi ÖVD alt boyutları ile anlamlılık göstermektedir. İçsel motivasyonunun sağlanarak görevin geri bildiriminin elde edilmesi ÖVD ile pozitif ilişki göstermekte, görevin rutinliği ise negatif ilişki göstermektedir (Podsakoff vd., 2000; Turnipseed, 1996:96).

Görev özelliklerinin anlamlı olması, geribildirim olmasının olması, özerkliğin olduğu bir çalışma ortamı içsel motivasyonun artmasını sağlayarak örgütsel bağlılığı artırır (Van Dyne vd., 1994).

Podsakoff vd., is özelliklerinin özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdem boyutlarıyla kuvvetli bir şekilde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.

2.4.3. Örgütsel Özellikler

Örgütsel özellikler birçok farklı şekilde ÖVD'yi etkilemektedirler. Bunun sebebi ise her bir ÖVD alt boyutu örgütsel özelliklerden farklı şekillerde etkilenmesinden kaynaklanmaktadır (Kamer, 2001: 134).

Yani sadece biçimsel örgüt şekli ya da esnek yapıdaki bir örgüt veya personel/yönetici ilişkisi tek başına ÖVD'nı farklı boyutları ile açıklarlar. Fakat her bir özellik bir araya geldiğinde yine ÖVD üzerinde pozitif korelasyon oluştururlar. Ayrıca, liderin kontrolünün dışındaki ödüller de nezaket, özgecilik ve vicdanlılık boyutları ile negatif ilişkilidir (Çetin, 2011: 125).

2.4.4. Liderlik Davranışı

Lider davranışı, ÖVD'nın belirlenmesinde anahtar rol oynar. Ancak bazı liderlik davranışları örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkiler. Destekleyici lider davranışı, karşılıklılık ilkesi gereği ÖVD'nı etkiler. Örneğin, liderlerinden kişisel destek alan çalışanlar karşılık olarak ekstra çaba göstererek liderlerine karşı ÖVD sergilerler (Podsakoff vd., 2000; Turnipseed, 1996:96).

Liderlik davranışı, etkileşimsel liderlik davranışı, dönüşümsel liderlik davranışı (durumsal ödül davranışı, durumsal ceza davranışı, durumsal olmayan ceza

davranışı), yol-amaç teorisi liderliği (destekleyici lider davranışı) veya lider-üye değişimi teorisi (LMX) şeklinde ayrılır (Bolino, Turnley ve Niheof, 2004: 235).

Podsakoff ve arkadaşlarına göre ÖVD alt boyutları ile dönüştürücü liderlik arasında anlamlı pozitif korelasyon bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile etkileşimli liderlik davranışı iki şekilde birbirleri ile etkileşime girmektedir. Birinci yol durumsal ödül davranışı benzeri olan pozitif ilişkidir (Keleş ve Pelet, 2009: 35).

Bir diğeri ise negatif yöndeki ilişkidir. Bu ilişkide durumsal olmayan bir ödül davranışı vardır (Podsakoff vd., 2000). Bingöl ve arkadaşlarının (2003) yaptıkları çalışma sonucuna göre ÖVD'nin artmasının dönüşümsel liderlik davranışını artıracığı ayrıca bu ikili ilişkinin özellikle özgecilik alt boyutunda daha etkili olduğunu bildirmişlerdir (Bingöl vd., 2003:495).

Yol-amaç liderlik boyutları ve destekleyici liderlik davranışı ÖVD'nin bütün boyutlarıyla pozitif ilişkilidir. Sonuç olarak, ÖVD üzerinde liderin çok önemli bir rolü olduğu ortaya çıkmaktadır.

Özet olarak, iş tutumu, görev değişkenleri ve çeşitli lider davranışı türlerinin, diğer ÖVD öncüllerine göre ÖVD ile ilişkisi çok daha kuvvetlidir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık ÖVD ile pozitif ilişkilidir (Organ, 1990; Bateman ve Organ, 1983; Moorman, 1991). Ayrıca görev özellikleri de ÖVD ile büyük ölçüde pozitif ilişkilidir (Berberoğlu, 2013: 125).

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Küreselleşen dünyada örgüt işletmelerinde rekabet ortamının yoğunlaştığı görülmektedir. Bu nedenle örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi ve devam edebilmesi için büyük çaba sarf edilmektedir. Bu kapsamda yönetici, liderler ve çalışanlara önemli sorumluluklar düşmektedir (Aslan, 2009: 258).

Bir örgütün amaçlarına ulaşırken, kişileri de amaçlarına ulaştırması, kişilerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına ulaştırabilmesi gereklidir. Örgüt yaşamının temel gerekliliklerinden olan bu unsur, örgütsel vatandaşlık görevleri arasında sayılmaktadır. Bu anlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel amaçlara ulaşmak adına dengeleyici bir faktördür (Çetin, 2011: 125).

Toplumun gelişmesi ve yeniliklere uyum sağlaması, o toplumda yer alan kişilerin sorumluluğunda ise örgütlerin gelişmesi de o kişilerin sorumluluğundadır. Bir örgütün, rekabet avantajı elde etmesi, değişen çevre şartlarına ayak uydurabilmesi, öğrenen kimliğe bürünmesi, kişilerin örgüte bağlılığına, özverisine ve çalışmasına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Bingöl, 2003: 495).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYELERİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin pozitif psikolojik sermaye durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını, varsa bu ilişki durumunun yönünü ve düzeyini belirlemektir. Ayrıca araştırmaya dâhil olan katılımcıların demografik özellikleri açısından herhangi bir farklılığın olup olmadığını ortaya koymak çalışmada ulaşılmak istenilen bir diğer amacı oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri

Literatürde pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin farklı değişkenler ile kullanıldığı çalışmalara rastlamak mümkündür. Yerli ve yabancı literatürde çalışmada kullanılan değişkenlere ait hem pozitif psikolojik sermayenin hem de örgütlerde vatandaşlık davranışlarının önemli görülmesi üzerine birçok araştırmacı çalışmalarda bu konular üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu çalışmalardan bazıları şunlardır:

Pozitif psikolojik sermaye ile ilgili araştırmaların genel çerçevesine bakıldığında Erkmen ve Esen'in (2012) yapmış olduğu çalışma yurt içi ve yurt dışı ilgili araştırmalara ışık tutmaktadır. "Psikolojik Sermaye Konusunda 2003-2011 Yıllarında Yapılan Çalışmaların Kategorik Olarak incelenmesi" başlıklı çalışmada dokuz yıllık zamanda, en fazla 2010 ve 2011 yıllarında psikolojik sermaye ile ilgili çalışmaların yapıldığı, en çok Amerika'da ve genellikle eğitim sektöründe, üniversitelerde bu konu üstünde çalışıldığı ortaya çıkmıştır (Tösten, 2015: 48)

Yıldız ve Örücu tarafından (2016) İstanbul ilindeki 1141 sağlık çalışanı üzerinde yapılan çalışmada, çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile demografik özellikleri karşılaştırılmıştır. Sağlık çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri genel

olarak yüksek düzeyde bulunmuştur. Cinsiyet açısından yapılan karşılaştırmada, genel pozitif psikolojik sermaye düzeyi açısından erkek ve kadın sağlık çalışanları arasında anlamlı bir farklılık belirlenemezken, yaş, eğitim, meslek, iş deneyimi ve kurumda çalışma yılı değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmıştır.

Erdoğan (2018), “Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmada 300 sağlık personeliyle araştırma yapmıştır. Yapılan araştırma sonucunda psikolojik sermaye, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde bazı demografik değişikliklerin farklılaştığı gözlemlenmiştir. Ancak pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu ÖVD’yi anlamlı derecede etkilendiği belirtilmiştir.

Yıldız (2015), “Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması”, üzerine çalışma yapmıştır. İstanbul İlinde 1142 sağlık çalışanı üzerinde yaptığı çalışma sonucunda; pozitif psikolojik sermayenin, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Aynı zamanda araştırmanın ana hipotezi olan pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünü desteklediğini belirtmiştir. Bu aracılık etkisi ulusal ve uluslararası alan yazın açısından yapılan araştırmanın en önemli çıktısı olarak yer almıştır.

Luthans ve Youssef (2007) tarafından yapılan nitel araştırma ABD gerçekleştirilmiştir. Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının pozitif eylemlere yol açabileceğini belirtmişlerdir.

Avey vd. (2008) tarafından ABD’de farklı sektörlerden 132 kişi ile yapılan çalışmada pozitif psikolojik sermaye ve pozitif duygular ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan hipotezler kurulan araştırma modelini desteklemiştir. Araştırmada pozitif psikolojik sermayenin pozitif duyguları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca psikolojik sermaye ile çalışan tutumları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif duyguların aracılık yapıldığı belirtilmiştir.

Norman vd. (2010) tarafından ABD’de farklı işletmelerden 199 çalışan yetişkin ile gerçekleştirilen araştırmada; psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki etkileri incelenmiştir. Araştırma neticesinde; örgütsel kimliğin psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide moderatör bir role sahip olduğu tespit edilmiştir. Yüksek düzeyde psikolojik sermaye sahip olanların daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı ile meşgul oldukları belirlenmiştir. Ayrıca araştırma cinsiyet (kadınlarda daha yüksek) ve yaş değişkeni ile psikolojik sermaye arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir.

Zamahani, Ghorbani ve Rezaei (2011) tarafından İran’da bir telekomünikasyon şirketinde 200 çalışan ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmada pozitif psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışını üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda pozitif psikolojik sermayenin çalışan davranışı arasındaki pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bitmis ve Ergeneli (2011), Türkiye’de 266 sağlık personeli ile çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan çalışmada pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin yöneticiye örgütsel vatandaşlık boyutlarının pozitif düzeyde katkı sağladığı belirtilmiştir.

Yapılan literatür çalışması sonrasında oluşan düşünceleri olgunlaştırdığı perspektif ve elde edilen bulgulara bağlı olarak test edilmek üzere hazırlanan hipotezler aşağıdaki gibidir:

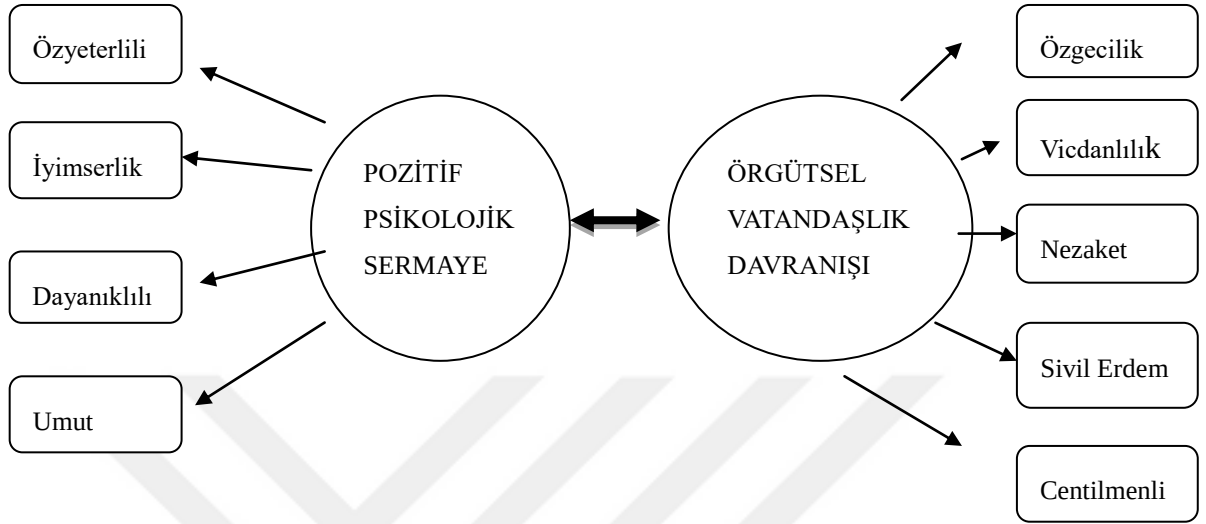
H1: Pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Pozitif psikolojik sermaye alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan literatür taraması ve hazırlanan teorik çerçeve sonucunda araştırmadaki amaca ulaşabilmek adına ortaya konulan hipotezleri test etmek amacıyla oluşturulan model Şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1.Araştırmanın Modeli

3.3.Araştırmanın Varsayım ve Sınırları

Araştırmaya katılan çalışanlara anket uygulanmadan önce veri toplama aracında yer alan sorularda kişisel bilgilerin sorulmadığı vurgulanmıştır. Çalışmada elde edilecek verilerin sadece istatistiksel verilerde kullanılacağı katılımcılara bildirilmiştir. Analizlerde yer alan bilgilerin tamamı bir bütün halinde değerlendirileceği belirtilmiştir. Bu nedenle araştırmaya katılan çalışanların kaygılarının giderildiği bir ortam oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda araştırmaya katılan iş görenlerin anket sorularını doğru algılayarak yorumladıkları ve içtenlikle doğru bilgileri verdikleri varsayılmaktadır.

Çalışmanın Kars ili ve ilçelerinde faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerini kapsaması ve elde edilen bulguların anket tekniği ile elde edilen bulguları içermesi çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırma kullanılan örneklemin seçimi, veri toplama araçlarının geliştirilmesi, veri toplama süreci, anket sorularının niteliği ve araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmaya çalışılmıştır.

3.4.1. Araştırma Evrenin Belirlenmesi ve Örneklemin Seçimi

Bu araştırmanın ana kütesini Kars ili ve ilçelerinde faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 414 personel oluşturmaktadır. İşletmelerdeki personel sayısı işletme yöneticilerinden alınan beyan dâhilinde belirlenmiştir. Anketler 2018 yılının aralık ayı ile 2019 yılının şubat ayları arasında dağıtılmıştır. Anketlerin büyük bir çoğunluğu araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme ile elde edilirken diğer bir kısmı ise yöneticiler eşliğinde dağıtılarak uygulanmıştır. Toplam çalışan sayısı tespit edilip ana kütlede %95’lik güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 199 olarak hesaplanmıştır. Örneklem büyüklüğü 199 olarak belirlenmesine rağmen, çalışmada daha iyi sonuçlara ulaşmak ve örnekleme belirlenmiş olunan minimum sayının altına düşmemek adına 270 anket hazırlanmış ancak 258 tanesi uygulanmıştır. Hatalı ve eksik dolduranlar ayıklandığında 247 anket analize tabi tutulmuştur. Örneklem büyüklüğü aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanmıştır (Sancar,2012:85).

$$n = \frac{NPQZ^2}{(N-1)d^2 + PQZ^2}$$

$$n = \frac{414 * 0,5 * 0,5 * 1,96 * 1,96}{(414 * 0,05 * 0,05) + 0,96} = 199$$

N= Evrendeki kişi sayısı

t= 1,96 (0,05 anlamlılık düzeyinde “t” istatistik değeri)

p=0,5

q=0,5

d(duyarlılık)=0,05

3.4.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Yapılan bu araştırmada birçok çalışmada olduğu gibi, nicel verilere dayalı ölçme ve araştırma yöntemi benimsenmiştir. Bu kapsamda, ölçek belirlenmesinde nicel verilere dayalı olan araştırma ve ölçme yöntemlerinin benimsendiği çalışmalarda sıklıkla kullanılan 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. 1932 yılında Likert'in "Tutumların Ölçümü için Bir Teknik" başlıklı makalesi ile ortaya atılan ve Spearman'ın Faktör Teorisinden beslenen bu ölçekte, konuyla ilgili olarak hazırlanan bir dizi önermeye bireylerin tepkide bulunmaları ve her biri önermeyi kabul etme derecesini göstermeleri beklenir. Ölçekte yer alan ifadeler, beşli bir ölçeğe göre değerlendirilmektedir. Her ifadenin yanında, "hiç katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum" şeklindeki ölçek bulunmaktadır. Tutumun şiddeti uçlara doğru gidildikçe olumlu veya olumsuz yönde artmaktadır. Bu tür ölçeklerde maddelerin karşısındaki seçenek havuzu değişebileceği gibi seçeneklerin puanlama sistemi de değişebilir (İşcan, 2002: 184).

Yapılan çalışmada belirlenen amaçlara ulaşmak ve ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla oluşturulan anket üç kısımdan oluşmaktadır.

Birinci kısım demografik özelliklerle ilgili olup 9 ifadeden, ikinci kısım pozitif psikolojik sermaye ile ilgili olup 4 boyut ve 24 ifadeden, son olarak üçüncü kısımda ise örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili 5 boyut ve 21 ifadeden oluşan sorular yer almaktadır. Ölçeklere ait bilgiler aşağıdaki gibidir:

3.4.2.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği

Çalışmada kullanılan Luthans, Youssef ve Avolio'nun (2007) geliştirmiş oldukları psikolojik sermaye ölçeği "PsyCap Questionnaire (PCQ)"den, psikolojik sermayenin bileşenlerinden olan "umut" boyutu Synder ve diğerlerinin (1996) geliştirdiği Hope Scale'den, "iyimserlik" alt boyutu için Scheier, Carver ve Bridges'in (1994) geliştirdiği Life Orientation Test'ten, "psikolojik dayanıklılık" alt boyutu için Wagnild ve Young'un (1993) geliştirdikleri Resilience Measure ölçeğinden ve "özyeterlilik" alt boyutu için Chen, Gully ve Eden'in (2001) geliştirmiş olduğu General Self-Efficacy Measure'den birçok çalışmada yararlanıldığı görülmüştür.

Araştırmada Çetin ve Basım'ın (2012) Türkçeye uyarlayarak çalışmalarında kullandıkları ölçek kullanılmıştır. Pozitif psikolojik sermaye ölçeği 4 boyuttan (umut, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik, özyeterlilik) ve 24 maddeden oluşmaktadır. Araştırmacılar ölçek uyarlama çalışmasında ölçeğin cronbach alpha değerinin 0,91 olduğunu tespit etmişlerdir.

Psikolojik sermayeyle ilgili çalışmalar incelendiğinde psikolojik sermaye bileşenlerinin araştırmaların kapsamı alanında farklılaştığı görülmüştür. Temel bileşenler olarak adlandırılabilir boyutlar umut, iyimserlik, özyeterlilik ve psikolojik dayanıklılık olarak belirlenmektedir. Türkiye'de bu ölçeği, Yıldız (2015) ve Erdoğan (2018) sağlık sektöründe, Taştan (2015) alan araştırmasında Tösten ve Özgan'ın (2014) eğitim sektöründe yaptıkları çalışmalarda kullanmışlardır.

3.4.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için Organ (1988) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Beş boyut ve 24 ifadeden oluşan ölçek, Podsakoff ve meslektaşlarının (1990) yapmış oldukları çalışmada orijinal ölçekte yer alan 3 ifadenin düşük faktör yükleri ve binişiklik göstermesi nedeniyle ölçekten çıkarılarak toplamda 21 maddeye indirgenmiştir. Türkçeye Basım ve Şeşen (2006) tarafından uyarlanan ölçeğin geçerliliği ve güvenirliliği test edilmiş ve cronbach alpha değerinin 0,89 olduğu tespit edilmiştir. Ölçek 5 boyut (vicdanlılık, centilmenlik, özgecilik, sivil erdem, nezaket) ve 21 ifadeden oluşmaktadır.

3.4.3. Analiz Yöntemleri

Araştırmada elde edilen verilere analizlerin uygulanması amacıyla SPSS istatistik programı ve AMOS analiz programı kullanılmıştır. Analizlerin önem seviyeleri $p=0,05$ olarak alınmıştır. Çalışmada öncelikle ölçeklerin güvenirlikleri ve geçerliliği test edilmiştir. Ayrıca değişkenler arası ve alt boyutları bağlamındaki ilişki düzeyleri incelenmiştir.

Araştırmada analiz verilerinin kaynağını 247 anket verisi oluşturmaktadır. Bu sayı çalışmanın evrenini temsil ettiğini ve analizlerin yapılması için yeter sayıda

olduğunu göstermektedir. Dağıtılan anketlerin büyük çoğunluğunun geri dönüşü sağlanmış ve anketlerin %91,48'i çalışmamızda kullanılmıştır.

Cronbach alpha güvenirlik değerini hesaplariken öncelikle madde analizi yapılmıştır. Madde analizinde, korelasyon değerleri hesaplanırken aynı zamanda herhangi bir maddenin silinmesi durumunda ortaya çıkabilecek değerler hesaplanarak cronbach alpha değerindeki farklılıklar incelenmiştir. Madde analizi yapılırken 0,300 ve bu değerden daha düşük korelasyon değerine sahip maddeler çıkarılarak analizler tekrar karşılaştırmalı olarak yapılmıştır. Burada önemli olan ise madde analizinde elde edilen puanlar ve herhangi bir maddenin silinmesi sonrası ortaya çıkan alpha değerindeki değişimlerdir (Büyüköztürk, 202:472). Çalışmada 0,300 üzerinde olan maddelerin varlığı araştırmada ayırt edici özellik olarak bilinmektedir. 0,300 altında kalan maddelerin silinmesi cronbach alpha değerinin yükselmesini sağladığından dolayı bu maddeler silinerek analizler tekrar yapılmıştır.

Yapılan ön değerlendirmelerde anketlerin güvenirliği ve geçerliliği açısından açıklayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır. Faktör analizi çok sayıda olan değişkenlerin birbirleri arasındaki bağlantıların belirlenmesinde ve bu farklılıkları kategorilere ayırıp bir araya getirerek anlamlı değişkenleri elde etmeyi sağlayan bir yöntemdir (Büyüköztürk, 2002:472). Açıklayıcı faktör analiz yönteminde anket dâhilindeki herhangi bir maddenin belirli faktör yükü aşağısında bulunması, maddenin faktör sonucunu istenilen düzeyde açıklamadığı anlamını taşımaktadır. Örneklemelerin büyüklüğü de yaklaşık olarak faktörlerin yükünü vermektedir.

3.4.4. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Otel yönetici ve personellerine anketlerin büyük çoğunluğu araştırmacı tarafından uygulanmış, geri kalan kısım ise yöneticilerin görevlendirdiği personeller aracılığıyla yapılmıştır. Personellere anlamadıkları soruları birebir açıklama fırsatı bulmaları için yöneticiler bilgilendirilmiştir. Uygulanan anketler otel yöneticileri ve sorumlu personellerden toplanarak bilgisayar ortamında spss programında analize tabii tutulmuştur.

3.5. Bulgular

Bu bölümde Kars ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan personellere ve yöneticilere uygulanan anketler analiz edilmiş, bu analizler sonucunda ortaya çıkan istatistikî veriler tablolar halinde sunularak yorumlanmaya çalışılmıştır.

3.5.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik özelliklerine yönelik bilgiler Tablo 3.1'deki gibidir.

Tablo 3. 1. Katılımcılara Ait Demografik Dağılımlar

		Kişi Sayısı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	73	29,6
	Erkek	174	70,4
	Toplam	247	100
Yaş	18-25 Yaş	72	29,1
	26-33 Yaş	97	39,3
	34-41 Yaş	52	21,1
	42 Yaş ve Üzeri	26	10,5
	Toplam	247	100
Medeni Durum	Evli	97	39,3
	Bekar	150	60,7
	Toplam	247	100
Eğitim Durumu	İlk /Orta Öğretim	59	23,9
	Lise	99	40,1
	Ön Lisans	31	12,6
	Lisans ve Daha Üstü	58	23,5
	Toplam	247	100
Gelir	1000-1500 TL	49	19,8
	1501-2000 TL	113	45,7
	2001-2500 TL	65	26,3
	2501 TL ve Üzeri	20	8,1
	Toplam	247	100
Sektördeki çalışma yılı	0-5 Yıl	159	64,4
	6-10 Yıl	61	24,7
	11-15 Yıl	17	6,9
	16 Yıl ve Üzeri	10	4
	Toplam	247	100
Departman	Mutfak	74	30

	Ön Büro	37	15
	Kat Hizmetleri	47	19
	Muhasebe-İK-Satış	19	7,6
	Diğer	70	28,3
	Toplam	247	100
Pozisyon	Çalışan	181	73,3
	Alt Kademe Yönetici	36	14,6
	Orta Kademe Yönetici	16	6,5
	Üst Kademe Yönetici	14	5,7
	Toplam	247	100
Turizm İle ilgili Eğitim durumu	Kısa Süreli Turizm Kursu	36	14,6
	Turizm ve Otelcilik	14	5,7
	Turizm İle İlgili Meslek Yüksek Okulu	13	5,3
	Turizmle İlgili Lisans Bölümü	8	3,2
	Turizm Eğitimi Almadım	176	71,3
	Toplam	247	100

Tablo 3.1’de katılımcıların demografik dağılımları verilmiştir. Katılımcıların %29,6’sı (n=73) kadın, %70,4’ünün (n=174) ise erkek olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yaş durumlarına bakıldığında 18-25 yaş arası katılımcılar, %29,1 (n=72), 26-33 yaş arası %39,3 (n=97), 34-41 yaş arası %21,1 (n=52), 42 yaş ve üzeri katılımcılar %10,5 (n=26) olduğu tespit edilmiştir. Medeni durumları açısından Evli olan katılımcılar, %39,3 (n=97), bekar olan katılımcılar %60,7 (n=150) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların eğitim durumu, %23,8 (n=59) ilk ve orta öğretim mezunu, %40,1 (n=99) lise mezunu, %12,6 (n=31) önlisans mezunu, %23,5 (n=58) üniversite mezunu olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların aylık gelirlerinin 1501-2000 TL %45,7 (n=113), 2001-2500 TL %26,3 (n=65) olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların sektör deneyimleri incelendiğinde, 0-5 yıl arası %64,4 (n=159), 6-10 yıl arası %24,7 (n=61), 11-15 yıl arası %6,9 (n=17), 16 yıl üzeri %4 (n=10)’dur. Katılımcıların işletmedeki pozisyonları değerlendirildiğinde %73,3’ü (n=181) personel, %14,6 (n=36) alt kademe yönetici, %6,5 (n=16) orta kademe yönetici, %5,7 (n=14) üst kademe yönetici oldukları tespit edilmiştir. Katılımcılardan turizm ile ilgili eğitim alanların %14,6’sı (n=36) kısa süreli turizm kursu, %5,7’si (n=14) turizm ve otelcilik bölümü, %5,3’ü (n=13) turizm ile ilgili meslek yüksekokulu bitirdikleri, %71,3’ü (n=176) turizm eğitimi almadıkları tespit edilmiştir.

3.5.2. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Alt Boyutlarına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulguları

Çalışmada yer alan değişkenler ve bu değişkenlere ait aritmetik ortalamalar ve standart sapmaları Tablo 3.2’de verilmiştir.

Verilen cevapların ortalamalarında aşağıda belirtilen sınırlar baz alınmış ve bu ortalamalara göre yorumlar yapılmıştır (Çınar, 2010: 271):

- 1 - 1,80 Çok düşük,
- 1,81 – 2,60 Düşük,
- 2,61 – 3,40 Orta,
- 3,41 – 4,20 Yüksek,
- 4,21 –5.00 Çok yüksek

Tablo 3.2. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Std. Sapma
Pozitif Psikolojik Sermaye	4,12	0,588
Öz Yeterlilik	3,83	0,663
Dayanıklılık	4,09	0,678
İyimserlik	4,21	0,735
Umut	4,30	0,739
Örgütsel Vatandaşlık	4,09	0,634
Özgecilik	4,01	0,819
Vicdanlılık	4,28	0,729
Nezaket	3,83	1,013
Sivil Erdem	4,04	0,804
Centilmenlik	4,10	0,844

Tablo 3.2’de pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık ölçeklerine ait alt boyutlar ve standart sapma değerleri verilmiştir. Pozitif psikolojik sermayede öz yeterlilik boyutunun ortalaması $3,83 \pm 0,66$, dayanıklılık boyutunun ortalaması $4,09 \pm 0,67$, iyimserlik boyutunun ortalaması $4,21 \pm 0,73$, umut boyutunun ortalaması $4,30 \pm 0,73$ olarak saptanmıştır.

Örgütsel vatandaşlıkta özgecilik boyutunun ortalaması $4,01 \pm 0,81$, vicdanlılık boyutunun ortalaması $4,28 \pm 0,72$, nezaket boyutunun ortalaması $3,83 \pm 1,01$, sivil

erdem boyutun ortalaması $4,04 \pm 0,80$, centilmenlik boyutunun ortalaması $4,10 \pm 0,84$ olarak saptanmıştır.

3.5.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Madde Analizi

Çalışmada yer alan pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ait madde analizleri, açıklayıcı faktör analizleri, faktör yük değerleri ile doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri tablolar halinde verilmiş ve tablolara bağlı olarak yorumlamalar yapılmıştır.

Pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin güvenilirliğini ortaya koymak için 24 maddeden oluşan ölçeğin ilk önce korelasyon değerleri incelenmiştir. İç tutarlılıklarını ve saflığını gösteren cronbach alpha değerlerine ilişkin veriler tablo 3.3' de yer verilmiştir.

Tablo 3. 3. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Madde Analizi

	Madde Toplam Korelasyonlar	Cronbach's Alpha
PPS1	0,000	0,911
PPS2	0,142	0,905
PPS3	0,073	0,907
PPS4	0,228	0,905
PPS5	0,164	0,905
PPS6	0,012	0,907
PPS7	0,712	0,894
PPS8	0,696	0,895
PPS9	0,665	0,895
PPS10	0,621	0,896
PPS11	0,584	0,897
PPS12	0,653	0,896
PPS13	0,721	0,894
PPS14	0,731	0,894
PPS15	0,419	0,902
PPS16	0,632	0,896
PPS17	0,667	0,895
PPS18	0,671	0,895
PPS19	0,476	0,900
PPS20	0,693	0,895
PPS21	0,663	0,895
PPS22	0,493	0,899
PPS23	0,538	0,898
PPS24	0,702	0,895

Tablo 3.3’de Pozitif psikolojik sermaye ölçeği güvenirlik analizi Cronbach’s Alpha değerleri verilmiştir. Madde analizi sonucunda madde toplam korelasyon değeri 0,300’ün altında olan (PPS1, PPS2, PPS3, PPS4, PPS5, PPS6) maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Maddelerin çıkartılmış haline ilişkin analiz sonuçları tablo 3.4’de verilmiştir.

Tablo 3.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Döndürülmüş Temel Bileşenler Analiz Sonuçları

	Madde Toplam Korelasyonlar	Cronbach’s Alpha
PPS7	0,750	0,927
PPS8	0,737	0,927
PPS9	0,701	0,928
PPS10	0,664	0,929
PPS11	0,607	0,930
PPS12	0,685	0,929
PPS13	0,741	0,927
PPS14	0,745	0,927
PPS15	0,405	0,937
PPS16	0,598	0,931
PPS17	0,692	0,928
PPS18	0,686	0,928
PPS19	0,476	0,933
PPS20	0,702	0,928
PPS21	0,682	0,929
PPS22	0,480	0,933
PPS23	0,540	0,932
PPS24	0,745	0,928

Tablo 3.4’de pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ait faktör yük değerleri 0,300 ün altında olan maddelerin çıkarılmasından sonraki değerler ile Cronbach’s alpha değerleri verilmiştir. Pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin analiz bulguları incelendiğinde tüm maddelere ait değerlerin kabul edilebilir aralıklarda ve değer aralıklarının 0,405 ile 0,750 arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların pozitif psikolojik sermayelerinin kabul gören Cronbach’s Alpha değerlerinin ise yeterli düzeyde oldukları görülmüştür.

3.5.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Tablo 3.5’de pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin açımlayıcı faktör analizleri yer almaktadır. Faktör analizi sonucuna göre yapı 4 boyutta açıklanmaktadır. Açımlayıcı faktör analiz bulguları aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.5. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi

	İyimserlik	Psikolojik Dayanıklılık	Umut	Öz Yeterlilik
PPS9	0,796			
PPS11	0,796			
PPS18	0,777			
PPS19	0,718			
PPS14	0,678			
PPS10		0,877		
PPS8		0,805		
PPS13		0,749		
PPS22		0,613		
PPS7		0,591		
PPS20			0,826	
PPS17			0,818	
PPS24			0,661	
PPS23				0,753
PPS21				0,664
PPS16				0,653
Küresellik Analizi için Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü				0,895
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square	2884,867	
		df	120	
		p	0,000	

Tablo 3.5’de pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ait açımlayıcı faktör analizi sonuçları ve faktörlerin yük değerleri verilmiştir. Yapılan analizlerde 12 ve 15’inci maddelerin birden fazla boyuta yüklenerek yapıyı bozduğu tespit edilmiştir. İlgili maddelerin çıkartılarak analiz tekrarlandığında kalan tüm maddelerin 0,400’ün üzerinde bir yük değeri ile ilgili boyuta yüklendiği görülmüştür. Buna göre Pozitif psikolojik sermaye ölçeği orjinaline uygun 4 boyut ve 16 maddeden oluşmaktadır.

Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda maddelerin boyutlar bazındaki dağılımların orjinal ölçekte yer alan dağılım ile benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Ölçekte yer alan değerlerin analiz yapmaya uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve değişkenlerin kendi aralarında olan ilişkilerinin anlamlılığını belirlemek için Bartlett Küresellik Testi (Bartlett’s Test of Sphericity) sonuçlarını incelemek gerekmektedir.

0 ile 1 arasında değer alan KMO katsayısı, incelenen korelasyon katsayısı ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir ve KMO oranının 0,5'in üzerinde olması gerekir. KMO katsayısı değerleri ölçeğin faktör analizine göre uygunluğunun seviyesini yorumlamamızı sağlar (Seçer, 2015: 155). Buna göre;

- $0,00 \leq KMO < 0,50$ arasında ise kabul edilemez,
- $0,50 \leq KMO < 0,60$ arasında ise zayıf,
- $0,60 \leq KMO < 0,70$ arasında ise orta,
- $0,70 \leq KMO < 0,80$ arasında ise iyi,
- $0,80 \leq KMO < 0,90$ arasında ise çok iyi,
- $0,90 \leq KMO \leq 1,00$ arasında ise mükemmel bir şekilde faktör analizine uygunluğu kabul edilir (Kalaycı, 2005: 322).

Örneklemin faktör analizi için yeterli olup olmadığını incelemek için uygulanan KMO analizi sonucunda KMO değeri 0,895 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örneklemin analiz için faktörlerin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Değişkenler arasındaki korelasyonun faktör analizi için uygun olup olmadığının incelenmesi amacı ile uygulanan Bartlett testi sonucunda verilerin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Tablo 3.6. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Varyans Değerleri

	Toplam	Varyans Değişimi	Birikimli Değişim
İyimserlik	3,639	22,746	22,746
Psikolojik Dayanıklılık	3,299	20,618	43,364
Umut	2,674	16,716	60,08
Öz Yeterlilik	2,153	13,457	73,537

Varyans analizleri sonuçlarına göre iyimserlik boyutu yapının %22,746'sını, psikolojik dayanıklılık boyutu yapının %20,618'ini, umut boyutu yapının %16,716'sını, öz yeterlilik boyutu yapının %13,457'sini açıklamaktadır. Toplamda yapının %73,537'ini açıklandığı tespit edilmiştir.

3.5.5. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizinden sonra ölçeklerin keşfedilen yapıya uyup uymadığını test etmek için AMOS analiz programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Modelin doğrulayıcı faktör analizinde uyumlu olduğuna bakmadan önce ölçekteki ifadelerin standardize edilmiş faktör yük değerinin en az 0,50 ve üzeri olduğunun kontrol edilmesi gerekmektedir. Faktör yükleri istenilen değerde olur ise hiçbir ifade çıkarılmadan analizler yapılabilir. Modelin doğrulayıcı faktör analizinde uyumlu olduğunu veya olmadığını belirleyebilmek için kullanılan uyum indeksinden bazıları CMIN/DF, RMSEA, TLI, CFI ve GFI'dır (Seçer, 2015: 187,189,190). CFI, GFI, TLI, RMSEA ve SRMR için kabul edilebilir referans uyum değerlerine ait oranlar Tablo 3.7 de verilmiştir. RMSEA ve diğer uyum iyiliği değerlerinin istenilen aralıkta olduğu durumlarda yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir olduğu söylenebilir (Kline, 1998).

Çalışmada doğrulayıcı faktör analizine ait standart uyum indeks değer aralıkları Tablo 3.7'de verilmiş olup sonuçlar bu aralıklar dâhilinde ele alınarak yorumlanmıştır.

Tablo 3.7. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarına Ait Standart Uyum İndeks Değerleri

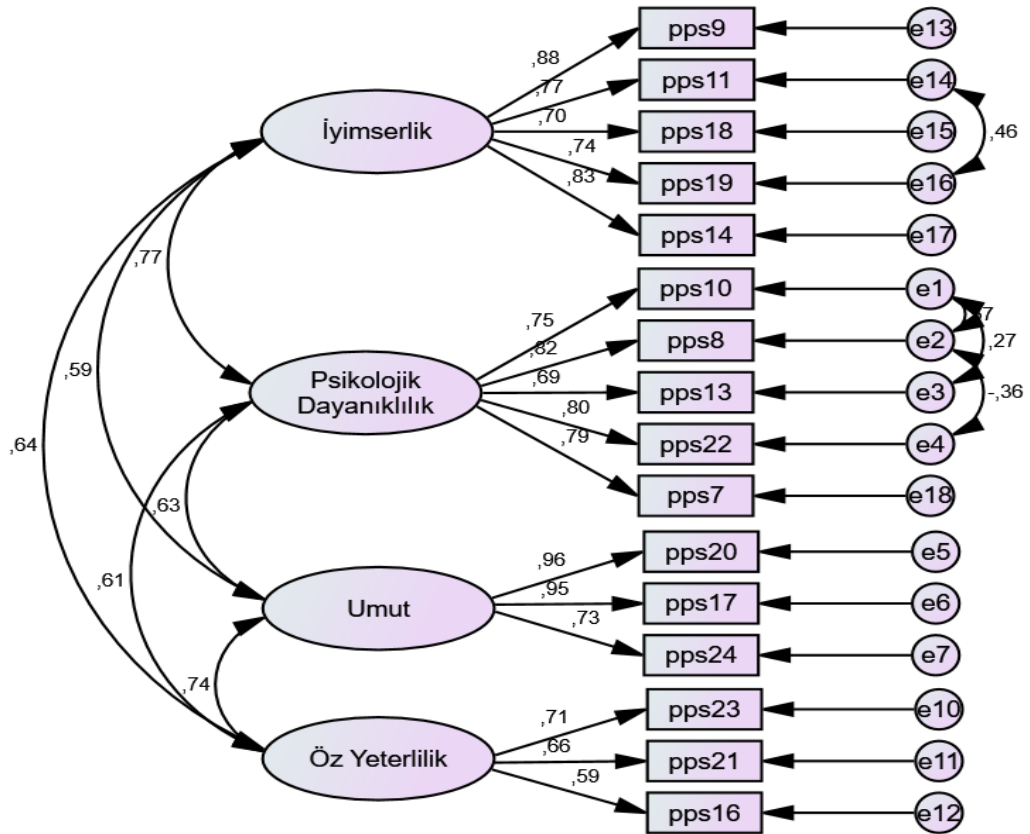
İndeksler	Referans Değeri	
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	$0 < \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$
GFI	$,95 < GFI \leq 1$	$,90 < GFI \leq ,94$
SRMR	$,00 < SRMR < 0,5$	$0,5 < SRMR < ,10$

Kaynak: (Çapık, 2014: 199- 200).

Doğrulayıcı faktör analizi verilerin yapısını değerlendiren, belirlenen faktörler arasında ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadıklarını ortaya koymak için kullanılmaktadır (Özdamar 2004: 201). Bu bağlamda doğrulayıcı faktör analizi

maddeler arasındaki ilişkileri hesaplanmasını sağlarken, faktörleri ve gizil değişkenleri belirlemektedir.

Faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla pozitif psikolojik sermaye ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.



Şekil 3.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 3.2 de görülen poiztif psikolojik sermaye ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde pps11 ile pps9, pps10 ile pps8 ve pps8 ile pps22 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Tablo 3.8 incelendiğinde modifikasyon yapıldıktan sonra modelin yeterli uyum değerleri arasında ve kabul edilebilir olduğu görülmüştür.

Tablo 3.8. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

	Değerler	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	3,307	<5
TLI	0,902	>,90
CFI	0,924	>,90
RMSEA	0,075	<,08
SRMR	0,010	<,10

3.5.6.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Ait Bulgular

Bu bölümde çalışmada yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ait madde analizleri, açıklayıcı faktör analizi, faktör yük değerleri ile doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerlerine tablolarla yer verilmiş ve bu tablolara bağlı kalınarak yorumlamalar yapılmıştır.

3.5.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Madde Analizi

Tablo 3. 9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği için Madde analizi

	Madde Toplam Korelasyon	Cronbach's Alpha
ÖV1	0,510	0,919
ÖV2	0,569	0,918
ÖV3	0,707	0,915
ÖV4	0,575	0,918
ÖV5	0,608	0,917
ÖV6	0,611	0,917
ÖV7	0,693	0,916
ÖV8	0,619	0,917
ÖV9	0,538	0,919
ÖV10	0,521	0,919
ÖV11	0,467	0,920
ÖV12	0,666	0,916
ÖV13	0,608	0,917
ÖV14	0,435	0,921
ÖV15	0,399	0,921
ÖV16	0,547	0,918
ÖV17	0,515	0,919
ÖV18	0,520	0,919
ÖV19	0,723	0,915
ÖV20	0,705	0,915
ÖV21	0,631	0,917

Tablo 3.9’da örgütsel vatandaşlık ölçeği madde analizinin Cronbach’s alpha değerleri verilmiştir. Madde analizi sonucunda madde toplam korelasyon değeri 0,300’ün altında madde olmadığı, değer aralıklarının 0,399 ile 0,723 arasında olduğu dolayısıyla ölçekteki tüm maddelerin ölçüme anlamlı katkıda bulunduğu görülmüştür.

3.5.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Tablo 3.10’da örgütsel vatandaşlık ölçeğine ait açımlayıcı faktör analizleri yer almaktadır. Faktör analizi sonucunda göre yapı 5 boyutta açıklanmaktadır. Açımlayıcı faktör analiz bulguları aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.10. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

	Vicdanlılık	Centilmenlik	Özgecilik	Sivil Erden	Nezaket
ÖV8	0,782				
ÖV7	0,754				
ÖV9	0,694				
ÖV6	0,678				
ÖV5	0,622				
ÖV18		0,780			
ÖV19		0,751			
ÖV20		0,693			
ÖV21		0,587			
ÖV4			0,778		
ÖV1			0,753		
ÖV2			0,715		
ÖV3			0,568		
ÖV15				0,811	
ÖV16				0,664	
ÖV14				0,628	
ÖV11					0,851
ÖV10					0,802
Küresellik Analizi için Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü					0,895
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square			2123,693
		df			153
		p			0,000

Yapılan analizlerde 12,13 ve 17'inci maddelerin birden fazla boyuta yüklenerek yapıyı bozduğu tespit edilmiştir. İlgili maddelerin çıkartılarak analiz tekrarlandığında kalan tüm maddelerin 0,400'ün üzerinde bir yük değeri ile ilgili boyutta yüklendiği görülmüştür. Buna göre örgütsel vatandaşlık ölçeği 5 boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda maddelerin boyutlar bazındaki dağılımların orjinal ölçekte yer alan dağılım ile benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 3.10'da örneklemin faktör analizi için yeterli olup olmadığını incelemek için uygulanan KMO analizi sonucunda KMO değeri 0,895 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örneklemin analiz için yeterliliği iyi düzeydedir. Değişkenler arasındaki korelasyonun faktör analizi için uygun olup olmadığının incelenmesi amacı ile uygulanan Bartlett testi sonucunda verilerin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ait varyans analiz değerleri ise Tablo 3.11 deki gibidir.

Tablo 3.11. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine Ait Varyans Analiz Değerleri

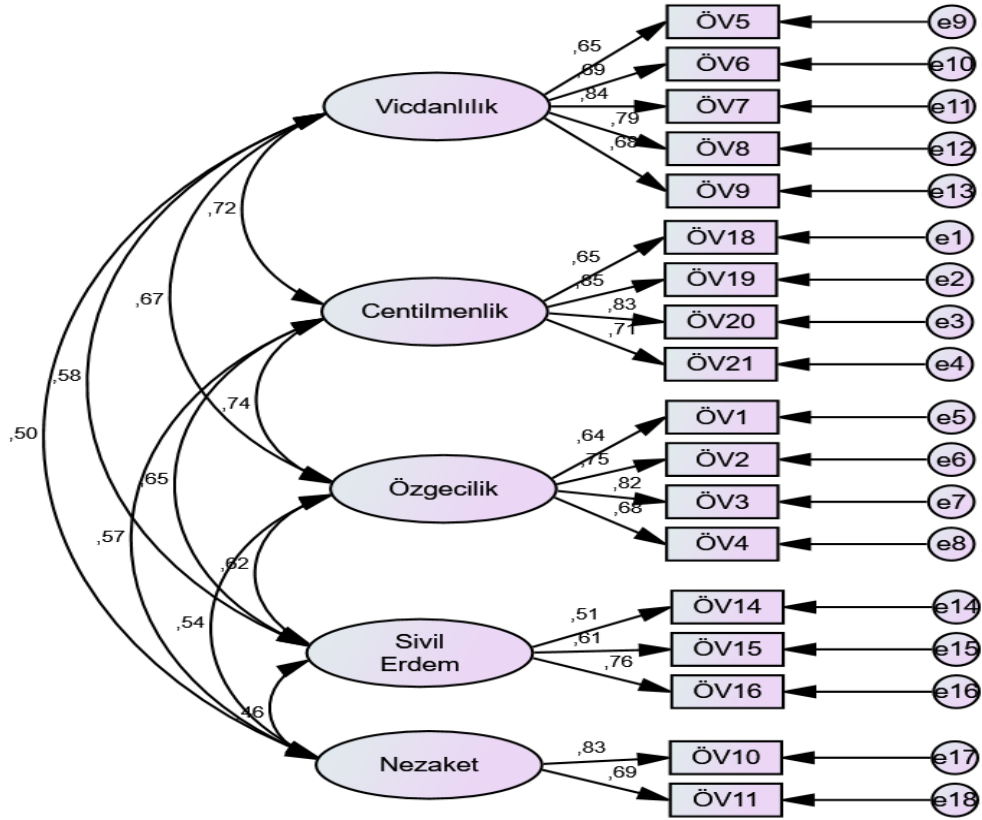
	Toplam	Varyans Değişimi	Birikimli Değişim
Vicdanlılık	3,196	17,754	17,754
Centilmenlik	2,794	15,521	33,275
Özgecilik	2,793	15,518	48,794
Sivil Erden	1,817	10,097	58,891
Nezaket	1,657	9,206	68,097

Varyans analizleri sonuçlarına göre vicdanlılık boyutu yapının %17,7'sini, centilmenlik boyutu yapının %15,5'ini, özgecilik boyutu yapının %15,5'ini, sivil erdem boyutu yapının %10,1'ini ve nezaket boyutu yapının %9,2'sini açıklamaktadır. Toplamda yapının %68,097'sini açıklandığı tespit edilmiştir.

3.5.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarıyla ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla örgütsel vatandaşlık ölçeğine doğrulamalı faktör analizi de uygulanmıştır. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri)

incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50'nin üzerinde olduğu görülmüştür.



Şekil 3.3. Örgütsel Vatandaşlık Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 3.12’de örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi ile uyum iyiliği değerleri verilmiştir. Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modelin yeterli uyum değerleri ürettiği tespit edilmiştir.

Tablo 3. 12. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

	Değerler	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	2,600	<5
TLI	0,905	>,90
CFI	0,918	>,90
RMSEA	0,079	<,08
SRMR	0,017	<,10

3.5.10. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Alt Boyutlarının Geçerlik ve Güvenilirliklerine Ait Bulgular

Pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile alt boyutlarının güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine ait bulgular Tablo 3.13’de yer almaktadır.

Tablo 3.13. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik analizleri

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach’s Alfa	Güvenirlik Düzeyi
Pozitif Psikolojik Sermaye	16	0,932	Yüksek Derecede Güvenilir
İyimserlik	5	0,895	Yüksek Derecede Güvenilir
Psikolojik Dayanıklılık	5	0,891	Yüksek Derecede Güvenilir
Umut	3	0,907	Yüksek Derecede Güvenilir
Öz Yeterlilik	3	0,676	Oldukça Güvenilir
Örgütsel Vatandaşlık	18	0,902	Yüksek Derecede Güvenilir
Centilmenlik	4	0,843	Yüksek Derecede Güvenilir
Özgecilik	4	0,816	Yüksek Derecede Güvenilir
Vicdanlılık	5	0,848	Yüksek Derecede Güvenilir
Sivil Erdem	3	0,653	Oldukça Güvenilir
Nezaket	2	0,731	Oldukça Güvenilir

Tablo 3.13’de pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının güvenilirlik analizi için cronbach’s alfa değerleri hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerini belirlemek amacı ile davranış bilimlerinde sıkça kullanılan içsel tutarlılık yöntemi ve içsel tutarlılığın sınanmasında en çok kullanılan yöntem olan Cronbach Alfa kullanılmıştır. Cronbach Alfa, 0 ile 1 arasında değer alır ve bu değer 1’e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artar (Tavakol ve Dennick, 2011: 54, Özdamar, 2002: 673). Güvenirliliğe ait kabul edilebilir ve edilemez değerler şu şekildedir (Özdamar, 2002: 673).

$0,00 < \alpha < 0,40$ Aralığındaki değere sahip ölçek güvenilir değildir.

$0,41 < \alpha < 0,60$ Aralığındaki değere sahip ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,61 < \alpha < 0,80$ Aralığındaki değere sahip ölçek orta düzeyde güvenilirirdir.

$0,81 < \alpha < 1,00$ Aralığındaki değere sahip ölçek yüksek düzeyde güvenilirirdir

Güvenirlilik analizi sonuçlarına göre pozitif psikolojik sermaye ölçeği ana boyutunun 0,932, örgütsel vatandaşlık ölçeği ise 0,902 gibi oldukça yüksek güvenirliliğe sahip oldukları görülmüştür. İyimserlik boyutu Cronbach Alfa değeri 0,895 ile yüksek derecede güvenilir, psikolojik dayanıklılık 0,891 değeri ile yüksek derecede güvenilir, umut alt boyutu 0,907 Cronbach Alfa sonucu ile yüksek derecede güvenilir, öz yeterlilik 0,676 değeri ile oldukça güvenilir, sivil erdem 0,653 ile oldukça güvenilir, özgecilik alt boyutu 0,816 yüksek derecede güvenilir, nezaket alt boyutu ise 0,731 değeri ile oldukça güvenilir olduğu saptanmıştır.

3.5.11. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

Araştırmada ölçekler ayrı ayrı değerlendirilmiş ölçeklerin aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, madde analizleri, faktör analizleri, faktör yük değerleri ve güvenirlik analizler yapılmış, söz konusu analizlerden ulaşılan sonuçlar yorumlanmıştır. Çalışmanın bu kısmında ise, pozitif psikolojik sermaye ölçeği ile örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve bu ölçeklere ait alt boyutların aralarındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz Tablo 3.14’de gösterilmektedir.

Tablo 3.14. Pozitif Psikolojik Sermaye ile Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi

Boyutlar		Örgütsel Vatandaşlık	Vicdanlılık	Centilmenlik	Özgecilik	Sivil Erdem	Nezaket
Pozitif Psikolojik Sermaye	r	0,613**	0,251**	0,342**	0,499**	0,427**	0,129*
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,043
İyimserlik	r	0,456*	0,331*	0,324*	0,174*	0,133	0,123
	p	0,000	0,025	0,015	0,043	0,077	0,053
Psikolojik	r	0,356**	0,118	0,182*	0,276*	0,464*	0,500*
	p	0,000	0,075	0,039	0,034	0,019	0,018
Umut	r	0,253**	0,666**	0,552*	0,248	0,340*	0,363*
	p	0,000	0,002	0,018	0,057	0,032	0,026
Öz Yeterlilik	r	0,580**	0,360*	0,347*	0,173	0,105	0,140*
	P	0,000	0,046	0,046	0,052	0,135	0,027

**, ilişki %99 önem düzeyinde anlamlıdır. *, ilişki %95 önem düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.14’de pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık ölçekleri ile boyutları arasındaki ilişkiler verilmiştir.

Korelasyon analizi, iki değişken arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan bir analiz türüdür. Bu analizin yorumlanabilmesi için p değeri yani güç analizi 0,05’den küçük olması gerekmektedir. ‘p’ değeri 0,05 veya 0,05’den küçük ise, %95 ve üzeri düzeyinde yani güvenle karar verilebilir demektir. ‘p’ değerine bakıldıktan sonra korelasyon katsayısına yani r değerine bakılır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 değerler arasında değişkenlerin birbiri ile arasındaki yönünü belirler. (-) negatif yönlü (+) ise, pozitif yönlü bir ilişki olduğunu gösterir. Bu değer sıfır olursa bu kez de aralarında bir ilişki olmadığını gösterir (Büyüköze vd., 2017:1-32).

- r değeri ‘0’ ise, değişkenler arasında ilişki yok demektir.
- r değeri 0,2’den küçük ise, değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki düşük güçlükte bir ilişki vardır.
- 0,2 – 0,4 değerleri arasında ise, değişkenler arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır.
- 0,4 – 0,6 değerleri arasında ise, değişkenler arasında pozitif yönlü orta güçlükte bir ilişki vardır.
- 0,6 – 0,8 değerleri arasında ise, değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki vardır.
- $0,8 > r$ ise, değişkenler arasında pozitif yönlü çok yüksek düzeyde bir ilişki vardır (Büyüköze vd., 2017:1-32).

Buna göre örnekleimde bütünüyle boyutlar ve ölçekler arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Sırası ile incelendiğinde;

Pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ($r=0,613^{**}$), yüksek (%99) ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç da ileri sürülen **H_1 hipotezinin kabul edildiğini** göstermektedir. Pozitif psikolojik sermaye boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasındaki ilişkiyi sıralayacak olursak;

- PPS ile Vicdanlılık alt boyutu arasında %99 güvenle $r=0,251$ düşük düzeyde anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- PPS ile Centilmenlik alt boyutu arasında %99 güvenle $r=0,342$ orta düzeyde pozitif yönlü ilişki vardır.
- PPS ile Özgecılık alt boyutu arasında %99 güven ile $r=0,499$ orta düzeyde anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- PPS ile Sivil erdem alt boyutu arasında %99 güvenle $r=0,427$ orta düzeyde anlamlı pozitif yönlü ilişki vardır.
- PPS ile nezaket alt boyutu arasında %95 güven seviyesinde $r=0,129$ düşük güçlükte anlamlı pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan iyimserlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarıyla arasındaki ilişkiyi sırası ile yorumlayacak olursak;

- İyimserlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında %99 güvenle $r=0,456$ orta düzeyde anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- İyimserlik ile vicdanlılık alt boyutu ile arasında %95 güven seviyesinde $r=0,331$ orta düzeyde anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- İyimserlik ile centilmenlik alt boyutu arasında %95 güven ile $r=0,324$ orta düzeyde anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- İyimserlik özgecılık alt boyutu arasında %95 güvenle $r=0,174$ düşük düzeyde anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- İyimserlik ile sivil erdem $r=0,133$ ve iyimserlik ile nezaket $r=0,123$ alt boyutları arasında ise ‘p’ değeri 0,05 değerinden büyük çıktığı için aralarında ilişkiye rastlanmamıştır.

Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan psikolojik dayanıklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyecek olursak sırası ile,

- Psikolojik dayanıklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında %99 güvenle $r=0,356$ orta düzeyde anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Psikolojik dayanıklılık ile vicdanlılık alt boyutu arasında p değeri 0,05’den büyük olduğu için ilişkiye rastlanmamıştır.
- Psikolojik dayanıklılık ile centilmenlik alt boyutu arasında %95 güven seviyesinde $r=0,182$ düşük güçte anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- Psikolojik dayanıklılık ile özgecilik alt boyutu arasında %95 güvenle $r=0,276$ düşük güçte anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Psikolojik dayanıklılık ile sivil erdem alt boyutu arasında %95 güvenle $r=0,464$ orta güçte anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Psikolojik dayanıklılık ile nezaket alt boyutu arasında %95 güven seviyesinde $r=0,500$ orta güçlükte anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Umut alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına bakılacak olursa sırası ile,

- Umut ile örgütsel vatandaşlık arasında %99 önem düzeyinde $r=0,253$ düşük güçte anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Umut ile vicdanlılık alt boyutu arasında %99 güven seviyesinde $r=0,666$ yüksek güçte anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- Umut ile centilmenlik alt boyutu arasında %95 güvenle $r=0,552$ yüksek güçlükte anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Umut ile özgecilik alt boyutu arasında p değeri 0,05'den büyük olduğu için ilişki saptanmamıştır.
- Umut ile sivil erdem alt boyutu arasında %95 güven düzeyinde $r=0,340$ orta güçlükte anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- Umut ile nezaket alt boyutu arasında %95 güvenle $r=0,363$ orta güçlükte pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan Öz yeterlilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyecek olursak sırası ile,

- Öz yeterlilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında %99 güven seviyesinde $r=0,580$ yüksek güçte anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Öz yeterlilik ile vicdanlılık alt boyutu arasında %95 güvenle $r=0,360$ orta güçlükte anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- Öz yeterlilik ile centilmenlik alt boyutu arasında %95 güven düzeyinde $r=0,47$ orta güçlükte anlamlı pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.
- Öz yeterlilik ile özgecilik alt boyutu arasında p değeri 0,05'den büyük olduğu için ilişki bulunamamıştır.

- Öz yeterlilik ile sivil erdem alt boyutu arasında p değeri 0,05'den büyük olduğu için ilişki saptanamamıştır.
- Öz yeterlilik ile nezaket alt boyutu arasında %95 güvenle $r=0,140$ düşük güçlükte anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Yine pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları vicdanlılık, centilmenlik, özgecilik, sivil erdem, nezaket arasında istatistiki verilerin sonuçlarına göre H_{1a} (PPS ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır) **hipotezi verilere göre kabul edilmiştir.**

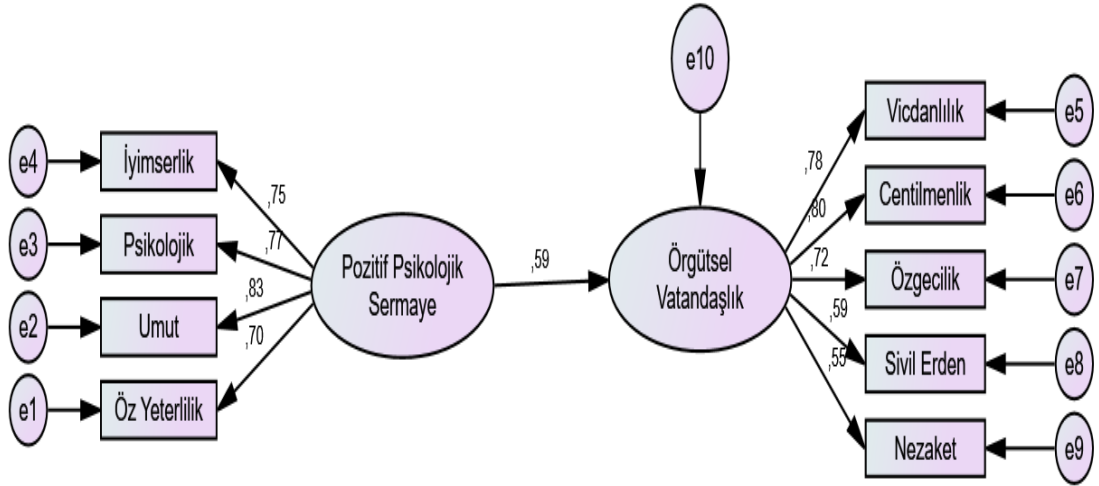
Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki analiz sonuçlarına göre H_{1b} (PPS alt boyutları ile ÖVD arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır) **hipotezi kabul edilmiştir.**

Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları arasındaki istatistiki verilerin sonuçlarına göre H_{1c} (PPS alt boyutları ile ÖVD alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır) **hipotezi kabul edilmiştir.**

3.5.12. Değişkenlere Ait Yapısal Eşitlik Modelinin Analizi

Araştırmamızdaki değişkenlerin istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olup olmadıklarının ortaya konulması için yapısal eşitlik modeli testinden yararlanılmıştır. Bu amaçla daha önce belirlenen araştırmanın yapısal modeli AMOS programı yardımıyla analize tabi tutulmuş ve modelin geçerliliğini test etmek amacıyla uyum iyiliği istatistikleri ve hipotezler doğrultusunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Model bir bütün olarak değerlendirildiğinde yani pozitif psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık üzerine olan etkisine direk olarak bakıldığında ise pozitif psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde %59'luk bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 3.4. Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma için oluşturulan yapısal eşitlik modeli için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modele ait uyum değerleri Tablo 3.15 de gösterilmiştir. Elde edilen değerler incelendiğinde modelin yeterli uyum değerleri arasında ve kabul edilebilir aralıklarda olduğu görülmüştür.

Tablo 3.15. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerine İlişkin Model Uyum Değerleri

	Değerler	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	1,840	<5 (İyi Uyum)
TLI	0,963	>,90
CFI	0,973	>,90
RMSEA	0,058	<,08
SRMR	0,040	<,10

Bağımsız Değişken		Bağımlı Değişken	r	p
Pozitif Psikolojik Sermaye	→	Örgütsel Vatandaşlık	0,590	0,000

Model sonuçları incelendiğinde pozitif psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre pozitif psikolojik sermayedeki bir birimlik artış, örgütsel vatandaşlık davranışını 0,59 birim artırmaktadır. Elde edilen bu sonuçlara göre bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışının bağımsız değişken olan pozitif psikolojik sermaye dışındaki diğer faktörlere bağlı olduğunu ve onlardan da etkilendiğini ortaya koymaktadır.

3.5.13. Demografik Özellikler ile Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İçin Yapılan T- Testi ve ANOVA Analizlerine İlişkin Bulgular

Bu kısımda pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile alt boyutlarının demografik özelliklere göre farklılıkların olup olmadığı, var ise bu farklılıkların hangi demografik özelliğe ait olduğu analiz edilmiştir. Personellerin demografik özellikler bakımından farklılıkları ölçülürken t- testi ve tek yönlü varyans (anova) analizinden faydalanılmıştır. Ölçek iki değişkine sahipse t- testi ikiden fazla değişkenlere ise, anova testi yapılmaktadır. Farklılık testi yapılmadan önce normallik analizi yapılmış ve sonuçların normal dağılım sergilediği görülmüştür.

3.5.14. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Alt Boyutlarıyla Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Tablo 3.16. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Alt Boyutlarıyla Cinsiyet Değişkeni Arasındaki farklılıklara yönelik yapılan T-Testi Sonuçları

Ölçek ve Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Öz Yeterlilik	Kadın	73	3,88	0,735	0,836	0,404
	Erkek	174	3,80	0,632		
Dayanıklılık	Kadın	73	4,12	0,726	0,428	0,669
	Erkek	174	4,08	0,658		
İyimserlik	Kadın	73	4,21	0,799	0,015	0,988
	Erkek	174	4,21	0,709		
Umut	Kadın	73	4,32	0,802	0,308	0,758
	Erkek	174	4,29	0,713		
Özgecilik	Kadın	73	3,91	0,964	-1,271	0,205
	Erkek	174	4,05	0,749		
Vicdanlılık	Kadın	73	4,21	0,779	-0,923	0,357
	Erkek	174	4,31	0,707		
Nezaket	Kadın	73	3,63	1,103	-1,991	0,048
	Erkek	174	3,91	0,964		
Sivil Erdem	Kadın	73	4,09	0,792	0,700	0,484
	Erkek	174	4,01	0,810		
Centilmenlik	Kadın	73	4,01	0,969	-1,157	0,248
	Erkek	174	4,14	0,786		

Tablo 3.16’da pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel davranış boyutlarının cinsiyetler bakımından farklılıkları verilmiştir. Öz yeterlilik boyutunda kadın katılımcıların ortalaması $3,88 \pm 0,73$, erkek katılımcıların ortalaması $3,80 \pm 0,63$ ’tür. Dayanıklılık boyutunda kadın katılımcıların ortalaması $4,12 \pm 0,72$, erkek katılımcıların ortalaması $4,08 \pm 0,65$ ’dir. İyimserlik boyutunda kadın katılımcıların ortalaması $4,21 \pm 0,79$, erkek katılımcıların ortalaması $4,21 \pm 0,70$ ’dir. Sivil erdem boyutunda kadın katılımcıların ortalaması $4,09 \pm 0,79$, erkek katılımcıların ortalaması $4,01 \pm 0,81$ ’dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda Nezaket alt boyutu bakımından kadınlar ile erkekler arasında farklılık bulunduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Buna göre kadınların nezaket boyutu düzeyi, erkeklerin düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür. Otel işletmelerinde çalışma arkadaşları arasındaki ilişki bakımından erkekler, kadınlara

göre daha samimi ve iletişimi güçlü bireylerdir. Çalışma arkadaşlarına fayda sağlamak onlara yardımcı olmak bağlamında erkekler ön plana çıkmaktadırlar.

3.5.15. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Alt Boyutlarıyla Medeni Durum Değişkenine Göre T- Testi Sonuçları

Tablo 3.17. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Medeni Durumlar Bakımından Farklılıkların İncelenmesi

Ölçek ve Boyutlar	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Öz Yeterlilik	Evli	97	3,83	0,687	0,006	0,995
	Bekar	150	3,83	0,650		
Psikolojik Dayanıklılık	Evli	97	4,11	0,681	0,462	0,644
	Bekar	150	4,07	0,677		
İyimserlik	Evli	97	4,20	0,698	-0,193	0,847
	Bekar	150	4,22	0,760		
Umut	Evli	97	4,29	0,776	-0,243	0,808
	Bekar	150	4,31	0,717		
Özgecilik	Evli	97	3,90	0,873	-1,639	0,102
	Bekar	150	4,08	0,778		
Vicdanlılık	Evli	97	4,25	0,737	-0,501	0,617
	Bekar	150	4,30	0,726		
Nezaket	Evli	97	3,66	0,996	-2,123	0,035
	Bekar	150	3,94	1,012		
Sivil Erdem	Evli	97	3,94	0,838	-1,504	0,134
	Bekar	150	4,10	0,778		
Centilmenlik	Evli	97	4,15	0,806	0,800	0,425
	Bekar	150	4,07	0,870		

Tablo 3.17’de ölçekler ile medeni durum arasında farklılıklar verilmiştir. Öz yeterlilik boyutunun evli katılımcılarda ortalaması $3,83 \pm 0,68$, bekâr katılımcılarda ortalaması $3,83 \pm 0,65$ ’dir. Psikolojik dayanıklılık boyutunun evli katılımcılarda ortalaması $4,11 \pm 0,68$, bekâr katılımcılarda ortalaması $4,07 \pm 0,67$ olarak tespit edilmiştir.

İyimserlik ve umut boyutlarının evli ve bekâr katılımcılarda anlamlı derecede düşük oldukları tespit edilmiştir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda nezaket alt boyutu bakımından evliler ile bekârlar arasında farklılık bulunduğu tespit

edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre evlilerin nezaket boyutu düzeyi, bekârların düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür. Çalışma koşulları göz önünde bulundurulduğunda bekarların çalışma arkadaşları ile ikili iletişimleri evlilere göre daha fazladır. Bu nedenle bekarlar çalışma arkadaşlarına yardımcı olma konusunda daha isteklidir.

3.5.16. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Alt Boyutlarının Yaş Değişkeni arasındaki Farklılıklara Yönelik ANOVA Sonuçları

Tablo 3.18. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Alt Boyutlarının Yaş Grupları Bakımından Farklılıkların İncelenmesi

	Yaş Grupları	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P	Fark
Öz Yeterlilik	1- 18-25 Yaş	72	3,76	0,601	1,910	0,128	
	2- 26-33 Yaş	97	3,95	0,656			
	3- 34-41 Yaş	52	3,78	0,688			
	4- 42 Yaş ve Üzeri	26	3,68	0,769			
Psikolojik Dayanıklılık	1- 18-25 Yaş	72	4,03	0,660	0,832	0,477	
	2- 26-33 Yaş	97	4,13	0,682			
	3- 34-41 Yaş	52	4,18	0,671			
	4- 42 Yaş ve Üzeri	26	3,98	0,735			
İyimserlik	1- 18-25 Yaş	72	4,12	0,724	1,189	0,315	
	2- 26-33 Yaş	97	4,27	0,730			
	3- 34-41 Yaş	52	4,31	0,660			
	4- 42 Yaş ve Üzeri	26	4,08	0,909			
Umut	1- 18-25 Yaş	72	4,25	0,703	0,544	0,653	
	2- 26-33 Yaş	97	4,36	0,730			
	3- 34-41 Yaş	52	4,33	0,741			
	4- 42 Yaş ve Üzeri	26	4,21	0,880			
Özgecilik	1- 18-25 Yaş	72	3,96	0,822	0,393	0,758	
	2- 26-33 Yaş	97	4,08	0,840			
	3- 34-41 Yaş	52	3,96	0,860			
	4- 42 Yaş ve Üzeri	26	4,04	0,662			
Vicdanlılık	1- 18-25 Yaş	72	4,23	0,716	1,096	0,352	
	2- 26-33 Yaş	97	4,32	0,741			
	3- 34-41 Yaş	52	4,19	0,802			
	4- 42 Yaş ve Üzeri	26	4,47	0,536			
Nezaket	1- 18-25 Yaş	72	3,87	0,971	2,678	0,048	2-4
	2- 26-33 Yaş	97	3,98	0,991			
	3- 34-41 Yaş	52	3,73	1,100			
	4- 42 Yaş ve Üzeri	26	3,38	0,931			
Sivil Erdem	1- 18-25 Yaş	72	3,99	0,800	0,628	0,598	
	2- 26-33 Yaş	97	4,06	0,841			
	3- 34-41 Yaş	52	4,14	0,665			
	4- 42 Yaş ve Üzeri	26	3,91	0,941			
Centilmenlik	1- 18-25 Yaş	72	3,98	0,790	0,831	0,478	
	2- 26-33 Yaş	97	4,17	0,876			
	3- 34-41 Yaş	52	4,11	0,937			
	4- 42 Yaş ve Üzeri	26	4,21	0,666			

Tablo 3.18’de ölçeklerin yaş grupları bakımından ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Psikolojik dayanıklılık boyutunun 18-25 yaş ortalaması $4,03 \pm 0,66$, 26-33 yaş arası ortalaması $4,13 \pm 0,68$, 34-41 yaş ortalaması $4,18 \pm 0,67$ olarak tespit edilmiştir. Vicdanlılık boyutunun 18-25 yaş ortalaması $4,23 \pm 0,71$, 26-33 yaş ortalaması $4,32 \pm 0,74$, 34-41 yaş ortalaması $4,19 \pm 0,80$ olarak tespit edilmiştir.

Farklılıkları tespit etmek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre nezaket alt boyutunda 26-33 yaş grupları ile 42 yaş ve üzeri gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Genç kişilerin çalışan arkadaşları arasındaki iletişimleri, yaşlılara göre daha etkili olduğundan birbirleri ile bilgi alışverişinde bulunmaları ve birbirlerine yardımcı olmaları konusunda yaşlılara göre daha isteklidirler. Genç bireyler bu gibi nedenlerle iş yerinde daha aktif daha atiktir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda nezaket alt boyutu bakımından farklı yaş grubundaki kişiler arasında farklılık bulunduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Farklılığın kaynağını bulabilmek amacıyla tukey çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır.

Tablo 3.19. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Alt Boyutlarının Yaş Grupları Bakımından Farklılıkların İncelenmesine Ait Tukey Testi Tablosu

Boyut	Yaş Grupları		Ortalama Farkı	p
Nezaket	18-25 Yaş	26-33 Yaş	-0,116	0,878
		34-41 Yaş	0,137	0,876
		42 Yaş ve Üzeri	0,483	0,154
	26-33 Yaş	18-25 Yaş	0,116	0,878
		34-41 Yaş	0,254	0,456
		42 Yaş ve Üzeri	0,600	0,036
	34-41 Yaş	18-25 Yaş	-0,137	0,876
		26-33 Yaş	-0,254	0,456
		42 Yaş ve Üzeri	0,346	0,478
	42 Yaş ve Üzeri	18-25 Yaş	-0,483	0,154
		26-33 Yaş	-0,600	0,036
		34-41 Yaş	-0,346	0,478

Farklılığın kaynağının tespiti amacı ile uygulanan Tukey çoklu karşılaştırması sonucunda 42 yaş ve üzerindeki düzeyi, 26- 33 yaş grubundakilerin düzeyinden anlamlı derecede düşüktür. 26- 33 yaşında olanların ortalaması 3,98, 42 yaş ve üzeri

olanların ise, 3,38'dir. Bu durumda bireylerin yaşları arttıkça nezaketlerinin azaldığını ya da genç bireylerin yaşlılara göre daha nazik olduklarını söyleyebiliriz.

3.5.17. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik ANOVA Sonuçları

Tablo 3.20. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Eğitim Durumları Bakımından Farklılıkların İncelenmesi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P	Fark
Öz Yeterlilik	1- İlk /Orta Öğretim	59	3,82	0,659	0,376	0,770	
	2- Lise	99	3,87	0,585			
	3- Ön Lisans	31	3,72	0,721			
	4- Lisans ve Üstü	58	3,84	0,768			
Dayanıklılık	1- İlk /Orta Öğretim	59	4,04	0,646	0,773	0,510	
	2- Lise	99	4,17	0,589			
	3- Ön Lisans	31	4,07	0,816			
	4- Lisans ve Üstü	58	4,03	0,772			
İyimserlik	1- İlk /Orta Öğretim	59	4,26	0,732	0,273	0,845	
	2- Lise	99	4,23	0,628			
	3- Ön Lisans	31	4,12	0,801			
	4- Lisans ve Üstü	58	4,20	0,875			
Umut	1- İlk /Orta Öğretim	59	4,31	0,771	0,297	0,828	
	2- Lise	99	4,34	0,631			
	3- Ön Lisans	31	4,19	0,868			
	4- Lisans ve Üstü	58	4,32	0,815			
Özgecilik	1- İlk /Orta Öğretim	59	3,87	0,893	1,325	0,267	
	2- Lise	99	4,13	0,839			
	3- Ön Lisans	31	3,97	0,826			
	4- Lisans ve Üstü	58	3,99	0,687			
Vicdanlılık	1- İlk /Orta Öğretim	59	4,36	0,602	0,508	0,677	
	2- Lise	99	4,30	0,801			
	3- Ön Lisans	31	4,23	0,738			
	4- Lisans ve Üstü	58	4,20	0,724			
Nezaket	1- İlk /Orta Öğretim	59	3,71	1,009	1,300	0,275	
	2- Lise	99	3,93	1,019			
	3- Ön Lisans	31	3,60	1,060			
	4- Lisans ve Üstü	58	3,91	0,974			
Sivil Erdem	1- İlk /Orta Öğretim	59	4,02	0,732	0,238	0,870	
	2- Lise	99	4,00	0,835			
	3- Ön Lisans	31	4,13	0,749			
	4- Lisans ve Üstü	58	4,07	0,863			
Centilmenlik	1- İlk /Orta Öğretim	59	4,17	0,821	0,268	0,848	
	2- Lise	99	4,09	0,846			
	3- Ön Lisans	31	4,16	0,763			
	4- Lisans ve Üstü	58	4,04	0,921			

Tablo 3.20’de pozitif psikoloji sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının eğitim durumları bakımından ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Öz yeterlilik boyutunda eğitim durumu ilk ve orta öğretim mezunu olanların ortalaması $3,82\pm0,65$, lise mezunu olanların ortalaması $3,87\pm0,58$, üniversite mezunu olanların ortalaması $3,84\pm0,76$ olarak belirlenmiştir. Sivil erdem boyutunda eğitim durumu ilk ve orta okul mezunu olanların ortalaması $4,02\pm0,73$, lise mezunu olanların ortalaması $4,00\pm0,83$, ön lisans mezunu olanların ortalaması $4,13\pm0,74$, üniversite mezunu olanların ortalaması $4,07\pm0,86$ olarak saptanmıştır. Umut boyutunda eğitim durumu ilk ve orta öğretim mezunu olanların ortalaması $4,31\pm0,77$, lise mezunu olanların ortalaması $4,34\pm0,63$, ön lisans mezunu olanların ortalaması $4,19\pm0,86$, üniversite mezunu olanların ortalaması $4,32\pm0,81$ olarak tespit edilmiştir. Farklılıkları tespit etmek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda eğitim durumları açısından hiçbir boyutta farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

3.5.18. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Alt Boyutlarının Gelir Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik ANOVA Sonuçları

Tablo 3.21. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Gelir Durumları Bakımından Farklılıkların İncelenmesi

	Gelir	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P	Fark
Öz Yeterlilik	1- 1500 TL ve Altı	49	3,90	0,582	0,931	0,426	
	2- 1501-2000 TL	113	3,80	0,692			
	3- 2001-2500 TL	65	3,89	0,601			
	4- 2501 TL ve Üzeri	20	3,65	0,862			
Dayanıklılık	1- 1500 TL ve Altı	49	4,22	0,615	1,924	0,126	
	2- 1501-2000 TL	113	4,08	0,675			
	3- 2001-2500 TL	65	4,12	0,661			
	4- 2501 TL ve Üzeri	20	3,80	0,839			
İyimserlik	1- 1500 TL ve Altı	49	4,23	0,741	1,239	0,296	
	2- 1501-2000 TL	113	4,16	0,731			
	3- 2001-2500 TL	65	4,35	0,621			
	4- 2501 TL ve Üzeri	20	4,05	1,032			
Umut	1- 1500 TL ve Altı	49	4,33	0,663	3,029	0,030	2-3

	2- 1501-2000 TL	113	4,18	0,783			
	3- 2001-2500 TL	65	4,52	0,607			
	4- 2501 TL ve Üzeri	20	4,28	0,926			
Özgecilik	1- 1500 TL ve Altı	49	3,81	0,874	2,125	0,098	
	2- 1501-2000 TL	113	4,05	0,808			
	3- 2001-2500 TL	65	4,16	0,764			
	4- 2501 TL ve Üzeri	20	3,83	0,855			
Vicdanlılık	1- 1500 TL ve Altı	49	4,21	0,710	1,126	0,339	
	2- 1501-2000 TL	113	4,30	0,708			
	3- 2001-2500 TL	65	4,37	0,701			
	4- 2501 TL ve Üzeri	20	4,06	0,956			
Nezaket	1- 1500 TL ve Altı	49	3,83	0,833	4,514	0,004	1,2,3-4
	2- 1501-2000 TL	113	3,85	1,054			
	3- 2001-2500 TL	65	4,03	0,892			
	4- 2501 TL ve Üzeri	20	3,10	1,273			
Sivil Erdem	1- 1500 TL ve Altı	49	3,84	0,828	1,585	0,194	
	2- 1501-2000 TL	113	4,05	0,803			
	3- 2001-2500 TL	65	4,13	0,814			
	4- 2501 TL ve Üzeri	20	4,20	0,670			
Centilmenlik	1- 1500 TL ve Altı	49	3,96	0,839	1,236	0,297	
	2- 1501-2000 TL	113	4,17	0,832			
	3- 2001-2500 TL	65	4,16	0,837			
	4- 2501 TL ve Üzeri	20	3,90	0,940			

Tablo 3.21’de pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık boyutlarının gelir durumu bakımından ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. ilişkileri verilmiştir. Öz yeterlilik boyutunda gelir durumu 1501-2000 TL olanların ortalaması $3,80 \pm 0,69$, 2001-2500 TL olanların ortalaması $3,89 \pm 0,60$ olarak tespit edilmiştir. Vicdanlılık boyutunda gelir durumu 1501-2000 TL olanların ortalaması $4,30 \pm 0,70$, 2001-2500 TL olanların ortalaması $4,37 \pm 0,70$, 2501 ve üzeri TL olanların ortalaması $4,06 \pm 0,95$ olarak tespit edilmiştir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda umut ve nezaket alt boyutları bakımından farklı gelir grubundaki kişiler arasında farklılık bulunduğu tespit

edilmiştir ($p<0,05$). Farklılığın kaynağını bulabilmek amacıyla tukey çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır.

Tablo 3.22. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Gelir Durumları Bakımından Farklılıkların İncelenmesine Ait Tukey Testi Tablosu

	Gelir Grupları		Ortalama Farkı	p
Nezaket	1500 TL ve Altı	1501-2000 TL	-0,027	0,998
		2001-2500 TL	-0,204	0,697
		2501 TL ve Üzeri	0,727	0,032
	1501-2000 TL	1500 TL ve Altı	0,027	0,998
		2001-2500 TL	-0,177	0,662
		2501 TL ve Üzeri	0,754	0,010
	2001-2500 TL	1500 TL ve Altı	0,204	0,697
		1501-2000 TL	0,177	0,662
		2501 TL ve Üzeri	0,931	0,002
	2501 TL ve Üzeri	1500 TL ve Altı	-0,727	0,032
		1501-2000 TL	-0,754	0,010
		2001-2500 TL	-0,931	0,002
Umut	1500 TL ve Altı	1501-2000 TL	0,156	0,595
		2001-2500 TL	-0,185	0,541
		2501 TL ve Üzeri	0,050	0,994
	1501-2000 TL	1500 TL ve Altı	-0,156	0,595
		2001-2500 TL	-0,341	0,016
		2501 TL ve Üzeri	-0,106	0,932
	2001-2500 TL	1500 TL ve Altı	0,185	0,541
		1501-2000 TL	0,341	0,016
		2501 TL ve Üzeri	0,235	0,592
	2501 TL ve Üzeri	1500 TL ve Altı	-0,050	0,994
		1501-2000 TL	0,106	0,932
		2001-2500 TL	-0,235	0,592

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda Nezaket ve umut alt boyutları bakımından farklı gelir grubundaki kişiler arasında farklılık bulunduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılığın kaynağının tespiti amacı ile uygulanan Tukey çoklu karşılaştırması sonucunda 2501 TL ve üzeri geliri olan kişilerin nezaket boyutu düzeyi, 2500 TL ve alt geliri olan kişilerin düzeyinden anlamlı derecede düşüktür. 2500 TL ve üzeri ücret alan çalışanlar genellikle alt ve orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Bu pozisyonadaki çalışanların iş arkadaşlarına yardım etmekten çok onları yönlendirme ve yaptıkları işleri kontrol etme görevlerini üstlenirler. Fakat

alışan pozisyonundaki kişiler kendi aralarında iletişim kurarak yüklerini hafifletmek amacıyla birbirlerine yardımcı olurlar.

Farklılığın kaynağının tespiti amacı ile uygulanan Tukey oklu karşılaştırması sonucunda 1501-2000 TL ve üzeri geliri olan kişilerin umut boyutu düzeyi, 2001-2500 TL ve alt geliri olan kişilerin düzeyinden anlamlı derecede düşüktür.



3.5.19. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Alt Boyutlarının Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik ANOVA Sonuçları

Tablo 3 23. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Çalışma Süreleri Bakımından Farklılıkların İncelenmesi

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Öz Yeterlilik	1- 0-5 Yıl	159	3,84	0,627	0,724	0,539	
	2- 6-10 Yıl	61	3,86	0,705			
	3- 11-15 Yıl	17	3,82	0,636			
	4- 16 Yıl ve Üzeri	10	3,53	0,996			
Dayanıklılık	1- 0-5 Yıl	159	4,12	0,626	1,242	0,295	
	2- 6-10 Yıl	61	4,08	0,713			
	3- 11-15 Yıl	17	4,09	0,735			
	4- 16 Yıl ve Üzeri	10	3,70	1,076			
İyimserlik	1- 0-5 Yıl	159	4,21	0,699	0,804	0,493	
	2- 6-10 Yıl	61	4,28	0,706			
	3- 11-15 Yıl	17	4,28	0,919			
	4- 16 Yıl ve Üzeri	10	3,90	1,109			
Umut	1- 0-5 Yıl	159	4,31	0,688	0,263	0,852	
	2- 6-10 Yıl	61	4,35	0,771			
	3- 11-15 Yıl	17	4,20	0,817			
	4- 16 Yıl ve Üzeri	10	4,20	1,199			
Özgecilik	1- 0-5 Yıl	159	4,00	0,847	0,153	0,928	
	2- 6-10 Yıl	61	4,04	0,834			
	3- 11-15 Yıl	17	3,93	0,642			
	4- 16 Yıl ve Üzeri	10	4,13	0,604			
Vicdanlılık	1- 0-5 Yıl	159	4,28	0,710	0,614	0,607	
	2- 6-10 Yıl	61	4,23	0,789			
	3- 11-15 Yıl	17	4,32	0,633			
	4- 16 Yıl ve Üzeri	10	4,56	0,842			
Nezaket	1- 0-5 Yıl	159	3,83	1,041	0,862	0,461	
	2- 6-10 Yıl	61	3,90	0,957			
	3- 11-15 Yıl	17	3,88	0,600			
	4- 16 Yıl ve Üzeri	10	3,35	1,415			
Sivil Erdem	1- 0-5 Yıl	159	4,07	0,795	0,294	0,830	
	2- 6-10 Yıl	61	3,96	0,877			
	3- 11-15 Yıl	17	4,06	0,775			
	4- 16 Yıl ve Üzeri	10	4,07	0,584			
Centilmenlik	1- 0-5 Yıl	159	4,08	0,858	0,316	0,814	
	2- 6-10 Yıl	61	4,16	0,907			
	3- 11-15 Yıl	17	4,25	0,573			
	4- 16 Yıl ve Üzeri	10	4,05	0,665			

Tablo 3.23’ Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Çalışma Süreleri Bakımından ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Öz yeterlilik boyutunda çalışma süresi 0-5 yıl arası olanların ortalaması

3,84±0,62, 6-10 yıl arası çalışanların ortalaması 3,86±0,70 olarak tespit edilmiştir. Sivil erdem boyutunda çalışma süresi 0-5 yıl çalışanların ortalaması 4,07±0,79, 6-10 yıl çalışanların ortalaması 3,96±0,87, 11-15 yıl çalışanların ortalaması 4,06±0,77, 16 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması 4,07±0,58 olarak tespit edilmiştir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda hiçbir boyutta çalışma süreleri açısından farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

3.5.20. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Alt Boyutlarının Çalışılan Departman Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik ANOVA Sonuçları

Tablo 3.24. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarının Çalışılan Departman Bakımından Farklılıkların İncelenmesi

	Departman	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P	Fark
Öz Yeterlilik	1- Mutfak	74	3,81	0,730	0,218	0,884	
	2- Ön Büro	37	3,84	0,665			
	3- Kat Hizmetleri	47	3,79	0,654			
	4- Diğer	89	3,87	0,619			
Dayanıklılık	1- Mutfak	74	4,00	0,725	1,343	0,261	
	2- Ön Büro	37	4,25	0,647			
	3- Kat Hizmetleri	47	4,05	0,665			
	4- Diğer	89	4,14	0,653			
İyimserlik	1- Mutfak	74	4,16	0,772	1,099	0,350	
	2- Ön Büro	37	4,38	0,619			
	3- Kat Hizmetleri	47	4,28	0,644			
	4- Diğer	89	4,16	0,790			
Umut	1- Mutfak	74	4,23	0,828	2,254	0,083	
	2- Ön Büro	37	4,43	0,623			
	3- Kat Hizmetleri	47	4,13	0,760			
	4- Diğer	89	4,42	0,677			
Özgecilik	1- Mutfak	74	4,05	0,793	1,212	0,306	
	2- Ön Büro	37	3,97	0,760			
	3- Kat Hizmetleri	47	3,83	0,981			
	4- Diğer	89	4,10	0,768			
Vicdanlılık	1- Mutfak	74	4,49	0,599	3,164	0,025	1-3
	2- Ön Büro	37	4,16	0,666			
	3- Kat Hizmetleri	47	4,13	0,849			
	4- Diğer	89	4,24	0,759			
Nezaket	1- Mutfak	74	3,90	0,969	0,628	0,597	
	2- Ön Büro	37	3,76	0,990			
	3- Kat Hizmetleri	47	3,68	1,105			
	4- Diğer	89	3,89	1,015			
Sivil Erdem	1- Mutfak	74	4,00	0,864	0,218	0,884	
	2- Ön Büro	37	4,05	0,815			
	3- Kat Hizmetleri	47	3,99	0,776			
	4- Diğer	89	4,09	0,773			
Centilmenlik	1- Mutfak	74	4,24	0,657	1,984	0,117	
	2- Ön Büro	37	4,15	0,811			
	3- Kat Hizmetleri	47	3,86	0,985			
	4- Diğer	89	4,11	0,902			

Tablo 3.24’de pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık boyutlarının işletmede çalışan kişilerin bulundukları bölüm bakımından ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Dayanıklılık boyutunda mutfak bölümünde çalışanların ortalaması $4,00 \pm 0,72$, ön büro bölümünde çalışanların ortalaması $4,25 \pm 0,64$, kat hizmetlerinde çalışanların ortalaması $4,05 \pm 0,66$ olarak tespit edilmiştir. Sivil erdem boyutunda mutfak bölümünde çalışanların ortalaması $4,00 \pm 0,86$, ön büro bölümünde çalışanların ortalaması $4,05 \pm 0,81$, kat hizmetleri bölümünde çalışanların ortalaması $3,99 \pm 0,77$ olarak tespit edilmiştir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda vicdanlılık alt boyutu bakımından farklı gelir grubundaki kişiler arasında farklılık bulunduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Farklılığın kaynağını bulabilmek amacıyla tukey çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır.

Tablo 3.25. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarının Çalışılan Departman Bakımından Farklılıkların İncelenmesine Ait Tukey Testi Tablosu

		Departman	Ortalama Farkı	p
		Ön Büro	0,327	0,111
Vicdanlılık	Mutfak	Kat Hizmetleri	0,357	0,041
		Diğer	0,248	0,127
	Ön Büro	Mutfak	-0,327	0,111
		Kat Hizmetleri	0,030	0,998
		Diğer	-0,078	0,945
	Kat Hizmetleri	Mutfak	-0,357	0,041
		Ön Büro	-0,030	0,998
		Diğer	-0,108	0,837
	Diğer	Mutfak	-0,248	0,127
		Ön Büro	0,078	0,945
		Kat Hizmetleri	0,108	0,837

Farklılığın kaynağının tespiti amacı ile uygulanan Tukey çoklu karşılaştırması sonucunda mutfakta çalışanların vicdanlılık boyutu düzeyinin kat hizmetlerinde çalışanların düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

3.5.21. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Alt Boyutlarının Çalışılan Pozisyon Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik ANOVA Sonuçları

Tablo 3.26. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarının Çalışılan Pozisyon Bakımından Farklılıkların İncelenmesi

	Pozisyon	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P	Fark
Öz Yeterlilik	1- Çalışan	181	3,84	0,664	0,345	0,793	
	2- Alt Kademe Yönetici	36	3,89	0,662			
	3- Orta Kademe Yönetici	16	3,77	0,527			
	4- Üst Kademe Yönetici	14	3,69	0,832			
Dayanıklılık	1- Çalışan	181	4,11	0,689	2,363	0,072	
	2- Alt Kademe Yönetici	36	4,14	0,579			
	3- Orta Kademe Yönetici	16	4,21	0,487			
	4- Üst Kademe Yönetici	14	3,64	0,846			
İyimserlik	1- Çalışan	181	4,21	0,736	3,620	0,014	2-4
	2- Alt Kademe Yönetici	36	4,47	0,448			
	3- Orta Kademe Yönetici	16	4,14	0,718			
	4- Üst Kademe Yönetici	14	3,73	1,080			
Umut	1- Çalışan	181	4,30	0,755	1,801	0,148	
	2- Alt Kademe Yönetici	36	4,42	0,634			
	3- Orta Kademe Yönetici	16	4,48	0,471			
	4- Üst Kademe Yönetici	14	3,93	0,944			
Özgecilik	1- Çalışan	181	4,02	0,859	1,587	0,193	
	2- Alt Kademe Yönetici	36	3,94	0,598			
	3- Orta Kademe Yönetici	16	3,77	0,897			
	4- Üst Kademe Yönetici	14	4,39	0,610			
Vicdanlılık	1- Çalışan	181	4,31	0,739	0,904	0,440	
	2- Alt Kademe Yönetici	36	4,24	0,734			
	3- Orta Kademe Yönetici	16	4,01	0,831			
	4- Üst Kademe Yönetici	14	4,36	0,378			
Nezaket	1- Çalışan	181	3,87	0,996	0,332	0,802	
	2- Alt Kademe Yönetici	36	3,72	1,105			
	3- Orta Kademe Yönetici	16	3,81	0,911			
	4- Üst Kademe Yönetici	14	3,68	1,170			
Sivil Erdem	1- Çalışan	181	4,06	0,809	2,621	0,051	
	2- Alt Kademe Yönetici	36	3,77	0,911			
	3- Orta Kademe Yönetici	16	4,15	0,583			
	4- Üst Kademe Yönetici	14	4,43	0,422			
Centilmenlik	1- Çalışan	181	4,12	0,874	0,196	0,899	
	2- Alt Kademe Yönetici	36	4,01	0,838			
	3- Orta Kademe Yönetici	16	4,14	0,639			
	4- Üst Kademe Yönetici	14	4,11	0,738			

Tablo 3.26’da pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık boyutlarının çalışılan pozisyon bakımından ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Dayanıklılık boyutunda çalışan personelin ortalaması $4,11 \pm 0,68$, alt kademe yöneticilerin ortalaması $4,14 \pm 0,57$, üst kademe yöneticilerin ortalaması $3,64 \pm 0,84$ olarak tespit edilmiştir. Centilmenlik boyutunda çalışan personelin ortalaması $4,12 \pm 0,87$, alt kademe yöneticilerin ortalaması $4,01 \pm 0,83$, orta kademeli yöneticilerin ortalaması $4,14 \pm 0,63$, üst kademe yöneticilerin ortalaması $4,11 \pm 0,73$ olarak tespit edilmiştir.

Uygulanan tek yönlü varyans sonucunda öz yeterlilik alt boyutu bakımından farklı pozisyonlardaki kişiler arasında farklılık bulunduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Farklılığın kaynağını bulabilmek amacıyla tukey çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır.

Tablo 3.27. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarının Çalışılan Pozisyon Bakımından Farklılıkların İncelenmesine Ait Tukey Test Tablosu

	Pozisyon		Ortalama Farkı	P
İyimserlik	Çalışan	Alt Kademe Yönetici	-0,257	0,213
		Orta Kademe Yönetici	0,072	0,981
		Üst Kademe Yönetici	0,481	0,080
	Alt Kademe Yönetici	Çalışan	0,257	0,213
		Orta Kademe Yönetici	0,329	0,431
		Üst Kademe Yönetici	0,738	0,007
	Orta Kademe Yönetici	Çalışan	-0,072	0,981
		Alt Kademe Yönetici	-0,329	0,431
		Üst Kademe Yönetici	0,409	0,413
	Üst Kademe Yönetici	Çalışan	-0,481	0,080
		Alt Kademe Yönetici	-0,738	0,007
		Orta Kademe Yönetici	-0,409	0,413

Farklılığın kaynağının tespiti amacı ile uygulanan Tukey çoklu karşılaştırması sonucunda üst kademe yöneticilerin İyimserlik boyutu düzeyi 0,738, diğer çalışanlarının düzeyinden anlamlı derecede düşüktür.

3.5.22. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Alt Boyutlarının Turizm Eğitimi Alma Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik ANOVA Sonuçları

Tablo 3.28. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarının Turizm Eğitimi Bakımından Farklılıkların İncelenmesi

	Turizm Eğitimi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Öz Yeterlilik	1- Kısa Süreli Turizm Kursu	36	3,82	0,674	0,920	0,400	
	2- Turizmle İlgili Lise/Meslek Yüksek/Lisans	35	3,97	0,628			
	3- Turizm Eğitimi Almadım	176	3,80	0,669			
Dayanıklılık	1- Kısa Süreli Turizm Kursu	36	4,16	0,730	0,269	0,765	
	2- Turizmle İlgili Lise/Meslek Yüksek/Lisans	35	4,13	0,590			
	3- Turizm Eğitimi Almadım	176	4,08	0,686			
İyimserlik	1- Kısa Süreli Turizm Kursu	36	4,20	0,870	0,009	0,991	
	2- Turizmle İlgili Lise/Meslek Yüksek/Lisans	35	4,22	0,601			
	3- Turizm Eğitimi Almadım	176	4,22	0,734			
Umut	1- Kısa Süreli Turizm Kursu	36	4,34	0,728	0,299	0,742	
	2- Turizmle İlgili Lise/Meslek Yüksek/Lisans	35	4,38	0,642			
	3- Turizm Eğitimi Almadım	176	4,28	0,762			
Özgecilik	1- Kısa Süreli Turizm Kursu	36	4,00	0,615	0,569	0,567	
	2- Turizmle İlgili Lise/Meslek Yüksek/Lisans	35	4,15	0,836			
	3- Turizm Eğitimi Almadım	176	3,99	0,853			
Vicdanlılık	1- Kısa Süreli Turizm Kursu	36	4,34	0,593	0,317	0,729	
	2- Turizmle İlgili Lise/Meslek Yüksek/Lisans	35	4,34	0,672			
	3- Turizm Eğitimi Almadım	176	4,26	0,767			
Nezaket	1- Kısa Süreli Turizm Kursu	36	3,90	0,773	0,106	0,899	
	2- Turizmle İlgili Lise/Meslek Yüksek/Lisans	35	3,80	1,038			
	3- Turizm Eğitimi Almadım	176	3,83	1,056			
Sivil Erdem	1- Kısa Süreli Turizm Kursu	36	3,92	0,818	1,509	0,223	
	2- Turizmle İlgili Lise/Meslek Yüksek/Lisans	35	3,89	0,960			
	3- Turizm Eğitimi Almadım	176	4,10	0,765			
	1- Kısa Süreli Turizm Kursu	36	4,21	0,664	0,306	0,737	
	2- Turizmle İlgili Lise/Meslek Yüksek/Lisans	35	4,09	0,696			
	3- Turizm Eğitimi Almadım	176	4,09	0,905			

Tablo 3.28’de pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık boyutlarının turizm ile ilgili aldıkları eğitim bakımından ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.. Öz yeterlilik boyutunda kısa süreli turizm kursu alanların ortalaması $3,82\pm0,67$, turizm ile ilgili eğitim alanların ortalaması $3,97\pm0,62$, hiç turizm eğitimi almayanların ortalaması $3,80\pm0,66$ olarak belirlenmiştir. Centilmenlik boyutunda kısa süreli turizm kursu alanların ortalaması $4,21\pm0,66$, turizm ile ilgili herhangi bir öğretim kurumundan mezun olanların ortalaması $4,09\pm0,69$, turizm eğitimi almayanların ortalaması $4,09\pm0,90$ olarak saptanmıştır. Vicdanlılık boyutunda kısa süreli turizm kursu alanların ortalaması $4,34\pm0,59$, herhangi bir öğretim kurumundan mezun olanların ortalaması $4,34\pm0,67$, hiç turizm eğitimi almayanların ortalaması $4,26\pm0,76$ olarak saptanmıştır. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda hiçbir boyutta anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel değişimde zamanla gelişmeler yaşanmaya başlamıştır. Bu değişimi yönlendiren en temel etken insan faktörüdür. İnsanın makine olarak görülmeye başlanmasıyla ve insanın örgütlerin temel becerisini belirleyen en önemli faktör olarak görülmesiyle bu değişim devam etmiştir. Örgütlerin veya işletmelerin yoğun çalışma ortamında devamlılığı belirlemede en önemli etkeni sahip olduğu yeteneğidir. Kolaylıkla taklit edilemeyen, beceri ve yeteneğe sahip çalışanı olan, duygusal davranışları yüksek olan çalışana sahip olmak işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu kapsamda işletmelerde insanların psikolojik sermayeleri ve örgütsel davranışları oldukça önemlidir. Bu davranışlar örgütlere yön verdiğinden birçok araştırma için alan konusu olmuştur.

Bu çalışma pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir. Literatür çalışmalarından toplanan bilgiler doğrultusunda tez çalışmasının teorik kısmı, Kars ili ve ilçelerinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki çalışan personeller üzerinde yapılan anket çalışmaları ile elde edilen bulgularla tezin uygulama kısmı tamamlanmıştır. Araştırmanın bulgularını kısaca değerlendirecek olursak;

Çalışmada katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında, personellerin %70,4'ünün erkek ve, %60,7' sinin bekâr çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Yaş dağılımlarına bakıldığında çalışmaya katılan işgörenlerin %39,3'ünün 26- 33 yaş, %29,6'sının ise 18- 25 yaş aralığındaki genç kesimden oluştuğu tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında eğitim durumları incelendiğinde, çalışanların %40,1 oranla lise mezunu oldukları görülmüştür. Aylık gelir açısından sonuçlar değerlendirildiğinde çalışanların %45,7'sinin 1501- 2000 TL arasında bulunan kişilerden oluştuğu, sektördeki iş deneyimlerine bakıldığında %64,4 oranla 0- 5 yıl arası çalışanların yoğun olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları departman dağılımları incelendiğinde %30 oranla mutfak bölümünde çalışanların sayısının diğer departmanlardaki çalışanların sayısına nazaran çoğunlukta olduğu görülmüştür. Çalıştıkları pozisyonları açısından değerlendirme yapıldığında, personelin %73,3'ün yönetici pozisyonunda olmayan çalışanlardan oluştuğu ayrıca araştırmanın yapıldığı konaklama işletmelerinde çalışan personellerin %71,3'ü turizmle ilgili hiçbir eğitim almadığı görülmektedir.

Bu sonuçlar konaklama işletmelerinde çalışan personeller açısından; erkeklerin Kars bölgesinde faaliyette bulunan konaklama işletmelerinde sayıca kadınlara oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Turizm işletmeleri bir hizmet sektörü olarak fiziki anlamda bir güce ihtiyaç duymamasına karşın yine de kadın personellerin sayısı oldukça düşüktür. Çalışma saatlerinin uzun ve gece vardiyalarının olması, yöresel ve geleneksel yargıların farklılıkları ve özellikle ön yargıların önüne geçilememesi, kadın çalışanların aktif olarak iş hayatına girememeleri gibi nedenler bu sayının düşük olmasına neden olarak gösterilebilir. Yine çalışanların büyük çoğunluğunu bekâr ve genç yaş grubundaki kişilerden oluşması, yukarıda ifade edilen nedenler ile birlikte, girişimcilerin özellikle personel alımlarında tercihlerini genç ve orta yaş gurupları arasından yaparak hizmet sunumunda daha hızlı düşünüp karar verecek ve aynı zamanda atak olabilecek bekâr ve dinamik kişileri tercih ettiklerinin bir göstergesi olabilir.

Çalışanların büyük çoğunluğunun sektör ile ilgili herhangi bir eğitim almamış olmamaları ve eğitim düzeylerinin ortaöğretim seviyesinde olması işletmeler açısından önemli bir dezavantaj oluşturmaktadır. Eğitim almış ve burada yaşayan nitelikli ve liyakat sahibi kişilerin turizmin geliştiği destinasyonları tercih etmeleri bunun en önemli sebepleri arasında yer almaktadır. Hizmet sektörü üretim sektöründen farklı bir yapı sergilemekte ve üretim ile tüketim eş zamanlı gerçekleşmektedir. Bu nedenle personelin göstermiş olduğu her davranış işletmeye olumlu ya da olumsuz katkılar sunabilmektedir. Ayrıca eğitim düzeyinde düşük olması işletmelerin çalışanlarına turizm sektörünün inceliklerine yönelik ekstra eğitim ya da kurslar düzenlemesine neden olacaktır ki; bu durum işletmelere zaman ve maliyet yönünden kayıplar, sürdürülebilir rekabet yönünden ise dezavantaj oluşturacaktır.

Rekabet sürecinde önemli bir etken olan işgücünün moral, motivasyon ve verimliliğini etkileyecek unsurlardan bir diğeri ise çalışanlara ödenen ücrettir. Çalışmadaki sonuçlar incelendiğinde çalışanların yarısına yakının asgari ücret ile çalıştığı görülmektedir. Bu oranının yüksek çıkmasının sebepleri arasında, öncelikle asgari ücretin miktarının bu aralıklarda olması, yeni işe alımların fazla ve bu kişilerin asgari ücret ile başlatılması çalışanların sektör deneyimlerinin az olması gibi nedenler sayılabilir.

Konaklama işletmelerinde çalışanların pozitif psikolojik sermaye durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışına ait ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları arasında ortalaması en yüksek olan umut boyutu 4,30 ile bireylerin kendilerine güvenlerinin, kendi başlarına bakabilmenin, aynı zamanda müşterilere karşı nazik ve kibar olduğunun yüksek olduğu görülmektedir. Ortalaması 3,83 ile en düşük olan boyut ise, öz yeterliliklerdir.

Örgütsel vatandaşlık alt boyutları arasında en yüksek ortalama 4,28 ile vicdanlılık alt boyutu ön plana çıkmaktadır. Çalışanın beklenen görevin gerektirdiği ya da durumun getirdiği rol davranışı üstünde gönüllü olarak rol davranışı sergilemesi anlamına gelen vicdanlılık boyutu ise, çalışanların vicdani olarak işletmenin vermiş olduğu hizmetlere ek faydalar sağladıkları görülmektedir. Ortalaması 3,83 ile en düşük olan boyut ise, nezaket alt boyutudur.

Elde edilen bu sonuçların ortalamalarının yüksek olması hizmet sektörü olarak ifade edilen konaklama işletmelerindeki çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek olduğunun bir göstergesi olup istenilen bir durumdur. Bu durum, bir yandan çalışanların gelen otel müşterilerine karşı ilgi düzeylerinin yüksek olmasına diğer yönden çalışmış oldukları işletme ile özdeş ve barışık olduklarının bir göstergesi olabilir.

Çalışmada pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışları ve bunlara ait alt boyutların aralarındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Bu analize istinaden bulunan istatistikî veriler incelendiğinde; pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yine aynı şekilde pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu arasındada yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca her iki değişkene ait alt boyutlar arasındaki ilişki düzeylerine bakıldığında, alt boyutlar arasındada anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ulaşılan bu sonuçlar daha önce literatürde yer alan Avey vd. (2008), Luthans ve Youssef (2007), Çakır (2015), Shukla ve Singh (2013), Kanbur vd.

(2017), Norman vd. (2013), Kumlu (2017), Akgümüş (2019), Yıldız (2015), Wagech (2015) gibi çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Elde edilen bu sonuçlar değerlendirildiğinde çalışanların pozitif psikolojik durumlarının yüksek olması örgütsel başarıya katkı sağlayan etkenlerde kartopu etkisi yaratmaktadır. İřęrenlerin sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri yönetim sağlayacağı olanaklarla örgütsel amaçlar dâhilinde kullanması, bir yandan örgütsel başarının elde edilmesine imkn tanırken diğer taraftan çalışanlarda bir zgven oluşmasına olanak sağlayacaktır. Bu zgven aynı zamanda çalışanların eylem ve faaliyetlerini gerçekleştirirken yenilikçi ve yaratıcı davranışlarda sergilemelerine imkn tanıyarak örgüte farkındalık katacaktır. Tüm bu unsurlar çalışanların örgüt ile aidiyet duygusunun gelişerek sosyal kimlik algısının oluşmasına ve kendisini o örgütün bir bireyi olarak görmesine neden olacaktır.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasında belirlenen ilişkilerden yola çıkarak bağımlı değişkenin bağımsız değişken tarafından ne kadar etkilendiğini ortaya koymak için doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Bu analiz ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında istatistiksel olarak ($p=0,000$) %99 düzeyinde anlamlı ve ($r= 0,59$) ile güçlü bir etkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara bakılarak personellerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerindeki 1 birimlik artış, sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarında %59'luk olumlu bir etki yaratmaktadır. Başka bir ifade ile örgütsel vatandaşlık davranışının %59'luk kısmı çalışanların pozitif psikolojik sermaye durumlarından etkilenirken geriye kalan kısımlarında başka faktörlerin etkisinin olduğu söylenebilir.

Ulaşılan bu sonuçlar daha önce literatürde yer alan Jung ve Yoon (2015), Erdoğan (2018), Norman vd. (2010), Zamahani, Ghorbani ve Rezaei (2011), Bitmiş (2013), Hakkak vd. (2015), Berberoğlu (2013), Met (2010), gibi çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Günümüzde rgtler, farklarını ortaya koyabilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için birçok yol kullanmaktadırlar. Kişinin rgte sağladığı yararları ve örgütün başarıya ulaşmasında katkıda bulunmak için ekstra rol davranışları gösterdiği ve kişinin örgütün amaçlarını diğer hedeflerden üstün tuttuğu yapılan araştırmalar sonucu tespit edilmiştir. Ayrıca rn hizmet kalitesinin artırılmasında çalışanlarının öneminin farkına varan örgüt yöneticileri maddi ve manevi teşvikler, hediyeler ve

benzeri çalışmalarla iş tatminini sağlamaya çalışmaktadırlar. İş tatminin sağlanması çalışanlarının örgütlerine karşı olumlu yönde davranışlar sergilemesine etki eder.

Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün sosyal işleyişini kolaylaştırmanın yanı sıra kişiler arası anlaşmazlıkları azaltarak iletişimi güçlendirmek, etkinliği artırmak örgütün performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bireylerin beklentilerinin karşılanması ve yaşamlarına devam edebilmeleri için ihtiyaçlarının karşılanması açısından gereksinim duydukları örgütler gerek ekonomik gerek sosyal açıdan birer zorunluluktur.

Bu bağlamda örgütsel yaşamda gerek bireylerin gerekse örgütlerin ortak amaçları doğrultusunda yönetilmesi ve karşılıklı fayda sağlamak, tüm örgütlerin temel hedefleri arasında gösterilir. Örgütlerin sürekliliğinin sağlanması, işe devamlılığı, çalışanların sadakatine, bağlılıklarına ve performanslarına bağlı olarak gerçekleşmektedir. Yani iyi vatandaşlık özelliklerini karşılayan çalışanların örgüt başarılarına katkıları fazla olmaktadır. Kişinin olumsuz davranışlardan kaçınması, iş ahlakına uygun hareket etmesi örgütün başarısına katkı sağlamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün sosyal işleyişlerini kolaylaştırmanın yanı sıra bireyler arası oluşan anlaşmazlıkları azaltarak iletişimi güçlendirmekte ve etkinliğin artırılması sonucu performansı olumlu yönde etkilemektedir. Hem örgüte hem de bireye olumlu yönde birçok etkisi vardır. Zaman, finans ve insan kaynağının etkili kullanılmasını sağlayacak verimliliği artıran bu davranışlar örgütsel başarıyı da beraberinde getirmektedir. Zor durumlarla ve görevlerle başa çıkabilmek, bunları doğru bir şekilde yerine getirebilmek için ihtiyaç duyulan öz yeterlilik, başarıya ulaşmak için gereken mücadeleci ruh olarak ifade edilen dayanıklılık, olumlu olayların sürekliliğini sağlamak, olumsuz olayların geçici olduğunu düşünme tarzıdır.

Çalışma sonucunda elde edilen veriler ışığında yöneticilere şu öneriler sunulabilir. Kars ili son dönemlerde turistik yönden toplum tarafından tercih edilen iller arasında yer almaktadır. Sahip olunan doğal güzellikler ile birlikte tarihi ve sosyal değerler ile kış turizmi bu tercih sürecinde etkili olan temel unsurlar arasında ön sıralarda yer almaktadır. Ancak şu ana kadar istenilen yerde olamayışı birçok nedene bağlanılabilmekle birlikte otel işletme sahiplerinin de bu süreçte yeterli reklam ve tanıtıma yönelik çaba sarf etmeyişleri ya da yeterince etkili olamayışları bu sorunlar

arasında sayılabilir. Ancak son dönemlerde özellikle Doğu Expressi ile canlanan ve bunun geri dönüşleri ile toplumda olumlu bir ivme yakalayan turizm olgusunun yaratmış olduğu olumlu yansımanın bu gruplar tarafından iyi değerlendirilmesi özelde Kars ili genelde ise bölgeye büyük avantajlar sağlayacaktır. Şehre gelen müşterilerin en iyi şekilde karşılanarak ihtiyaçlarının giderilmesi memnuniyet sürecinde oldukça önemlidir. Yine personellerin pozitif yönlerini tespit edip onların bu yönlerini geliştirmek ve onları ödüllendirmek müşteri memnuniyetini hat safaya çıkaracaktır. Bilindiği üzere hizmet sektöründe üretim ve tüketim eşzamanlıdır. Bu nedenle gerek ilk etaptaki istihdam sürecinde gerekse daha sonraki eğitsel faaliyetlerde personelin bu konularda yeterli donanımına sahip olmaları için azami dikkatin gösterilmesi önemlidir. Özellikle bölgenin ve yerelde bu örgütlerin sahip olduğu nitelikli işgören eksiği bu süreçte en önemli sorunlar arasında yer almaktadır.

Bilindiği üzere günümüz koşullarında üretim faktörleri içerisinde ayrı bir öneme sahip olan insan ögesi, işletmelerin başarısında en önemli öge olarak görülmektedir. Ancak yeterli olanakların sağlanamaması nitelikli işgörenlerin genel olarak daha iyi olanaklara sahip bölgeleri tercih etmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle belli donanımlara sahip alanda yeterli bilgi ve deneyim sahibi olan işgörelere gerekli olanaklar sağlanarak istihdam edilmesi sektör içerisinde örgüte rekabet avantajı sağlayacaktır. Ayrıca çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek tutulması hizmet kalitesini olumlu kılacaktır. Çünkü motivasyon düzeyi yüksek olan işgörelere daha verimli ve daha etkin bir çalışma sergileyecektir.

Araştırmacılara yönelik tavsiyeler ise; gelecekte yapılacak çalışmalarda değişkenlerin farklı sektörlerde uygulanması çalışmaya farklı bir değer katacaktır. Ayrıca mevcut değişkenler liderlik tarzları, sürdürülebilir rekabet, örgütsel performans, iş doyumu gibi farklı değişkenler ile kullanılarak bu alana katkı sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Akçay, V.H. (2011). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Kişisel Değerler Bakımından İş Tatminine Etkisi ve Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aksu, M. (2014). Turizme Giriş, In: Genel Turizm (1. Baskı), Özdişçiner S, Ayazlar G, Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- Aslan, Ş. (2009). ‘Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücreti Değişikliklerinin Rolü’. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (1): 256-275.
- Avey, J.B. (2014). “The Left Side of Psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of Psy Cap”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21 (2): 141-149.
- Barnard, C.I. (1958). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baron, R.A., Franklin, R.J., and Hmieleski, K.M. (2016). ‘Why Entrepreneurs Often Experience Low, Not High, Levels Of Stress: The Joint Effects Of Selection And Psychological Capital’. *Journal Of Management*, 42(3): 742-768. 29.
- Barry, K., Woods, M., Martin, A., Sterling, C.,and Warnecke, E. (2016). ‘Daily Mindfulness Practice increases Psychological Capital And Reduces Depression in Doctoral Students’. In *39th Annual Conference Of The Higher Education Research And Development Society Of Australasia (HERDSA)*: 1.
- Basım, N.H. ve Şeşen, H. (2006). ‘Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması’. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4): 83-101.
- Bateman, T.S. and Organ D.W. (1983). “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26(4): 587-595.
- Berberoğlu, N. (2013). *Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (4. Basım). İstanbul: Beta Basım ve Dağıtım A.Ş.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bolino, M.C. and Turnley, W.H. (2005). ‘The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Employee Conscientiousness and Role Overload’. *Job Stress and Work Family Conflict, Journal of Applied Psychology*, 90: 740-748.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H. and Niheof. B.P. (2004). “The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions about Organizational Citizenship Behavior.”. *Human Resource Management Review*, 14(1): 229-246.
- Büyüköze, H. ve Kavak, Y. (2017). “Algılanan Örgütsel Destek ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi: Lise Öğretmenleri Örneğinde Bir İnceleme”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23 (1): 1-32.
- Büyüköztürk, Ş., Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı:32, Güz 2002:470 – 483.
- Carvajal, R.R., Bernardo M.J., Hermosilla, S.D.R., Bejarano, A.Á. and Vergel, A.I.S. (2010). ‘Positive psychology at work: Mutual gains for individuals and organizations’. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 26(3): 235-253.
- Carver, C.S., Scheier, M.F., and Segerstrom, S.C. (2010). ‘Optimism’. *Clinical Psychology Review*, 30: 879-889.
- Chen, D. and Lim, V. (2012). ‘Strength in Adversity: The Influence Of Psychological Capital On Job Search, Journal of Organizational Behavior’. *J. Organiz. Behav*, 33: 811–839.
- Coyle-Shapiro, J.A.M. (2002). ‘A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior’. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 927-946.
- Cropanzano, R., and Mitchell, M.S. (2005). ‘Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review’. *Journal of Management*, 31 (6): 874-900.

- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York, NY: Harper and Row.
- Csikszentmihalyi, M. and Csikszentmihalyi, I. S. (1988). *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. New York: Cambridge University Press.
- Çapık, Cantürk, (2014). “Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulamalı Faktör Analizinin Kullanımı”. *Anadolu Hemşirelik Sağlık Bilimleri Dergisi*,201;7:3.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama Erzurum*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erzurum.
- Çelik, M., Turunç, Ö. (2010). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olumsuz Etkilerine Yönelik Kavramsal Bir Araştırma”. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 20(1): 1-36.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2012). “Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”. *Amme İdaresi Dergisi*, 45,(1): 121-137.
- Çetin, Fatih. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Çımat, A., Bahar, O. (2003). “Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme”, *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, 3(6), 1-14.
- Emerson, R.M. (1981). *Social Exchange Theory*. M. Rosenberg & R. H. Turner (Ed.). *Social Psychology: Sociological Perspectives* (31-65). New York: Basic
- Envick, B. R. (2005). ‘Beyond Humand and Social Capital: The Importance of Positive Psychological Capital for Entrepreneurial Success’. *The Entrepreneurial Executive*, 10(1): 45.
- Erdem, H. (2014). *Algılanan Örgütsel Destek ve Kontrol Odağının Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Üzerine Etkileri: Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü ve Bir Alan Araştırması*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi, Malatya.

- Erdem, H., Kalkın, G. ve Deniz, M. (2016). “Kişilik Özelliklerinin ve Kontrol Odağının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi”. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 7(16): 26-43.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2012). ‘Psikolojik Sermaye Konusunda 2003-2011 Yıllarında Yapılan Çalışmaların Kategorik Olarak incelenmesi’. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(9): 89-103.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M.A. (2013). ‘Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma’. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 42(2): 302-318
- Erkuş, A. ve Tüzün, A. (2014). ‘İş Yaşamında Tinsellik, Psikolojik Sermaye, Tükenmişlik ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi’. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Kayseri: Melikşah Üniversitesi*, 529-531.
- Fredrickson, B.L. (2001). ‘The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden and Build Theory of Positive Emotions’. *American Psychologist*, 56(3): 218- 226.
- Fredrickson, B.L. and Losada, M.F. (2005). ‘Positive affect and the complex dynamics of human flourishing’. *American Psychologist*, 60(7): 678–686.
- Goldsmith, A.H., Darity Jr, W. and Veum, J.R. (1998). ‘Race, Cognitive Skills, Psychological Capital And Wages’. *Review Of Black Political Economy*, 26(2): 9-21.
- Gooty, J. (2009). “In the Eyes of the Beholder Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4): 353-367.
- Graham, J. W. (1991). ‘An Essay On Organizational Citizenship Behavior’. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4 (4): 249-270.
- Güler, B.K. ve Saripek, D.B. (2014). ‘Psikolojik Sermayenin Çalışma Hayatındaki Yeri’. *Türk Metal Sendikası Genel Merkezi Aylık Yayın Organı*. 174(3): 27.

- Güler, K. B. (2009). “Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi”. A. Keser, G.Yılmaz, S.Yürür (Ed.) *Çalışma Yaşamında Davranış, Güncel Yaklaşımlar (İçinde)* Umuttepe Yayınları, 1.Baskı Kocaeli.
- Gümüş, S., Polat, N. (2012). *Sağlık Turizminde Pazarlama Değişkenlerine Bir Bakış ve İstanbul Örneği*, 1.Basım, Hiperlink Yayınları, İstanbul.
- Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K. ve Kochhar, R. (2001). ‘Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective’. *Academy of Management Journal*, 44(4): 13–28
- Irshad, A. and Toor S.R. (2008). “Problems and challenges in Human Resource Management: A Case of Large Organization in Pakistan”. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 1(4): 37-47.
- İsbaşı, J.Ö. (2000). ‘Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma’. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir, 359-372
- Judge, Timothy A. (1999). “The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success Across The Life Span”. *Personnel Psychology*, 52(3): 621-652.
- Jung, H.S. and Yoon, H.H. (2015). “The Impact Of Employees, Positive Psychological Capital and Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors In the Hotel”. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 27(6): 1135-1156.
- Kamer, Meltem. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kanbur, E., Kanbur, A. ve Özdemir, B. (2017). “Psikolojik Dayanıklılık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide İş Doyumunun Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma”. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2): 127-141.

- Keleş, Y. ve Pelet, E. (2009). “Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul’daki Beş yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2): 24-45.
- Kesken, J., Ayyıldız, N.A. (2008). “Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik”. *Ege Akademik Bakış*, 8(2): 729-754.
- Kızanlıklılı, M. ve Çöp, S. “Otel İşletmesi Çalışanlarında Pozitif Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Algısı Arasındaki İlişki”, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(3): 268-305.
- Kidder, D.L. (2002). ‘The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviours’. *Journal of Management*, 28(5): 629-648.
- Kozak, N., Kozak Akdoğan, M., Kozak, M. (2019). *Genel Turizm, İlkeler ve Kavramlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köse, S., Kartal, B., ve Kayalı, N. (2003). ‘Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma’. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3): 1-19.
- Kumlu, T. (2017). *Otel İşletmesi Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki ilişki*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Larson, M., and Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 44-61.
- Larson, R., and Richards, M.H. (1994). Divergent realities: The emotional lives of mothers, fathers, and adolescents. New York: Basic Books.
- Luthans F. and Doh, J.P. (2011). *International Management: Culture Strategy, and Behavior*, 8th Edition, New York, NY: McGraw-Hill Companies, Inc., 530
- Luthans, F. (2002a). “Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths.” *Academy of Management Executive*, 16(1): 57-72.
- Luthans, F. (2002a). 2The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior’. *Journal of Organizational Behavior*: 23, 695–706.

- Luthans, F. (2002b), 'The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior'. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6): 695-706.
- Luthans, F. (2010), *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12th Edition, New York, NY: McGraw-Hill Companies, Inc. 219
- Luthans, F. C., Youssef, B. ve Avolio, (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, NY, 10-11-67
- Luthans, F., Avey, J. B. and Patera, J. L. (2008a), Experimental Analysis of a Web-Based Intervention to Develop Positive Psychological Capital, *Academy of Management Learning and Education*, 7, 209-221.
- Luthans, F., Luthans, B.C. and Luthans, K.W. (2004). 'Positive psychological capital: Beyond human and social capital'. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. and Avey, J.B. (2008b), 'The Mediating Role Of Psychological Capital İn The Supportive Organizational ClimateEmployee Performance Relationship'. *Journal of Organizational Behavior*, 29(4): 219-238.
- Met, Ömer L., (2010). "Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranışın Gelişmesi Üzerindeki Etkileri ve Psikolojik Sermaye Kavramı". Çukurova Üniversitesi, Adana., 2010: 889-895.
- Monnot, M. J. (2017). 'Organizational Change Agent İnfluence: A Conditional Process Model Of Key İndividual Psychological Resources'. *Journal Of Change Management*, 17(3): 268-295.
- Monnot, M.J. (2017). 'Organizational Change Agent influence: A Conditional Process Model Of Key individual Psychological Resources'. *Journal Of Change Management*, 17(3): 268-295.
- Moorman, R.H., Niehoff, B.P. ve Organ, D.W. (1993). 'Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice'. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(5): 209-225.
- Nelson, D. and Cooper, C.L. (2007) *Positive Organizational Behavior*, London, Sage Publication, 11-13

- Newman, A. (2014). "Psychological Capital: A Review and Synthesis." *Journal of Organizational Behavior*, 35(6): 120-138.
- Olalı, H., Timur, A. (1986). *Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri* (1. Basım), Ofis Ticaret Matbaacılık, İzmir.
- Organ, D.W. (1994). 'Personality and Organizational Citizenship Behavior'. *Journal of Management*, 20(2): 465-478.
- Organ, D.W. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- Organ, D.W. ve Ryan, K. (1995). 'A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior'. *Personal Psychology*, 48(4): 775-803.
- Özdamar K. Tabloların Oluşturulması, Güvenirlik ve Soru Analizi. Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi-1. 5th ed. Eskişehir: Kaan Kitabevi; 2004. p.201-50, 621.
- Özdemir, A., ve Özgüner, M. (2016). 'Psikolojik Sermayenin Girişimcilik Eğilimine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma'. *Journal Of Human Science*, 13(3): 5107-5121.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "ÖVD ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Arastırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(12): 117-135.
- Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F., and Ercolani, A.P. (2003). 'The Personal Norm of Reciprocity'. *European Journal of Personality*, 17(5): 251-283.
- Peterson, S. and Luthans, F. (2003). 'The positive impact of development of hopeful leaders'. *Leadership and Organization Development Journal*, 24: 26–31.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie S. B., Paine J.B. ve Bachrach D.G. (2000) "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*, 26(3):513-563.

- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H. and Fetter, R. (1990). 'Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors'. *Leadership Quarterly*, 1(5): 107–142.
- Polatçı, S. (2011). *Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kayseri.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. and Cunha, M.P. (2012a). 'Optimism predicting employees' creativity: The mediating role of positive affect and the positivity ratio'. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2): 3-4.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. and Cunha, M.P. (2012b). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(23): 429–437.
- Rego, P., Lopes, M.P., Nascimento, J.L. (2016). 'Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital'. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1): 129.
- Richardson, G.E. (2002). 'The metatheory of resilience and resiliency'. *Journal of Clinical Psychology*, 58(45): 307–321.
- Roethlisberger, F.J. and Dickson, W.J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rus, L. and Baban, A. (2013). "Error communication and analysis in hospitals: the role of leadership and interpersonal climate". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84: 949 – 953
- Sarier, Y. (2016). 'Türkiye'de öğrencilerin akademik başarısını etkileyen faktörler: bir meta-analiz çalışması'. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(3): 609-627.
- Schneider, S. I. (2001). In search of realistic optimism. *American Psychologist*, 56, 250–263.
- Seligman, M.E., Parks, P.A.C., and Steen, T. (2004). 'A balanced psychology and a full life'. *Trans Royal Society*, 359, 1379-1381.

- Seligman, M.E.P. (1999). 'The president's address'. *American Psychologist*, 54(13): 559– 562.
- Sesen, H. (2006). *Personelin Öğrenen Örgüt Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Sezgin, M., Ünüvar, Ş. (2009). "Kültürler Arası İletişimde Turizmin Önemi, Alternatif Turizm ve Pazar Olgusu", *Journal of Azerbaijani Studies*, 392-404.
- Shukla, A. and Singh, S. (2013). "Psychological Capital & Citizanship Behavior: Evidence From Telecom Sector in India". *The Indian Journal of Industrial Relations*, 76(3): 281-300.
- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2002). "Beş Faktör Kişilik Envanteri' nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması". *Türk Psikoloji Dergisi* 17(49): 21-33.
- Stajkovic, A.D. and Luthans, F. (1998). 'Self-efficacy and Work-Related Performance: A Metaanalysis'. *Psychological Bulletin*, 124(45): 240-261.
- Sun, T., Zhao, X. W., Yang, L.B. and Fan, L.H. (2012), 'The Impact Of Psychological Capital On Job Embeddedness And Job Performance Among Nurses: A Structural Equation Approach'. *Journal of Advanced Nursing*, 68(1): 69–79.
- Tang, T.L. ve Ibrahim, A.H.S. (1998). 'Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in the United States and the Middle East'. *Public Personnel Management*, 27(4): 529-551.
- Tavakol, M., ve Dennick, R. (2011). "Making Sense of Cronbach's Alpha". *International Journal of Medical Education*, (2):53-55.
- Taylor, S.L., Peplau A. ve Searas, D.O. (2006). "Social Psychology Twelfth Edition", International Edition.
- Therasa, C. and Vijayabanu, C. (2015). "The Impact of Big Five Personality Traits and Positive Psychological Strengths Towards Job Satisfaction: A Review". *Periodica Polytechnica. Social and Management Sciences*. 23 (2): 142-150.

- Tomer, J. F. (2003). Personal Capital and Emotional Intelligence an Increasingly Important Intangible Source of Economic Growth. *Eastern Economic Journal*, 29(3), 453-470
- Töremen, F. ve Demir, S. (2016). ‘Sahip Oldukları Psikolojik Sermayenin Öğretmenlerin işten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi’. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (34): 166-179
- Tösten, R. (2015). *Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine ilişkin Algılarının incelenmesi*, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Gaziantep.
- Turnipseed, D.L. (2002). “Are Good Soldiers Good? Exploring the Link between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics.” *Journal of Business Research*, 55(1): 1-15.
- Turnipseed, D. (1996). ‘Organization Citizenship Behaviour: An Examination of the Influence of the Workplace’. *Leadership & Organizational Development Journal*. 17(2): 42-47.
- Usta, Ö. (2016). *Turizm, Genel ve Yapısal Yaklaşım*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uysal, M., Crompton, J. L. (1984). “Determinants of Demand For International Tourist Flows to Turkey”, *Tourism Management*, 5 (4), 288–291.
- Ünüsan, Ç., Sezgin, M. (2007). *Turizm Pazarlaması*. İstanbul: LiteraTürk Yayınları
- Walf, S. M.. and Niehoff, B. P. (1996). Organizational Citizenship Behaviors and Their Effect on Organizational Effectiveness in Limited-Menu Restaurants. In J. B. Keys & L. N. Dosier (Eds.), *Academy of Management Best Papers Proceedings*. 307-311.
- Walker, J.R. (2010). *Introduction to Hospitality Management*, Pearson Education LTD, London.
- Walumbwa, F., Peterson, S., Avolio, B. and Hartnell, C. (2010), ‘An Investigation Of The Relationships Among Leader And Follower Psychological Capital, Service Climate, And Job Performance’. *Personnel Psychology*, 63(4): 937-963.

- Weiss, H.M. and Cropanzano, R. (1996). “Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences At Work”. *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1-79.
- Yağcı, Ö. (2006). *Turizm Ekonomisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldız, K. (2013). ‘Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki’. *International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic*, 8(6): 853-879.
- Yılmaz, C. (2018). *Turizm İşletmelerinde Rekabetçi İstihbaratın Rekabet Gücü üzerindeki Etkisi, İşgören Eğitim Etkinliğinin Aracı Rolü*, Nevşehir Hacı Bektaşî Üniversitesi, Doktora Tezi, Nevşehir.
- Yin, H., Wang, W., Huang, S. and Li, H. (2016). ‘Psychological Capital, Emotional Labor And Exhaustion: Examining Mediating And Moderating Models’. *Current Psychology*, 1-14.
- Yoon, Mahn Hee and Suh, Jaebeom. (2003). ‘Organizational Citizenship Behaviour and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees’. *Journal of Business Research*. 56(8): 597-611.
- Zamahani, M., Ghorbani, V. and Rezaei, F. (2011) ‘Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers’ Trust and Performance’, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12): 658-667.
- Zhang, L., Li, Y., Ma, S., Hu, Y., and Jiang, L. (2014). ‘Structured reading material-based intervention program to develop psychological capital of Chinese employees’. *Social Behavior and Personality*, 42(3): 503–515.
- Zhao, Z. and Hou, J. (2009). ‘The Study on Psychological Capital Development on Intreprenurial Team’. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2): 35- 40.
- Zortuk, M., Bayrak, S. (2013). “Seçilmiş Ülkelere Göre Türkiye’nin Turizm Talebi”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 19, 39-53

EKLER

Değerli katılımcı,

Aşağıda yer alan anket formu yüksek lisans tez çalışması ile alakalıdır. Anketteki ifadelere vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Toplanan anketlerin tamamı toplu olarak değerlendirilecektir. Bu sebeple cevaplayacak olduğunuz ankette isim yazmanıza gerek yoktur. Vereceğiniz cevaplarla bilimsel bir araştırmaya önemli katkılar sağlamış olacaksınız.

Araştırmacı

Yüksek Lisans Öğr. Erhan ERTAN

Kişisel Bilgileriniz

- 1. Cinsiyetiniz?** Kadın () Erkek ()
- 2. Yaşınız?** 18-25 yaş () 26-33 yaş () 34-41 yaş () 42-49 yaş () 50 yaş ve üzeri ()
- 3. Medeni Durumunuz?** Evli () Bekar ()
- 4. Eğitim Durumunuz?** İlk / Orta Öğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü () Doktora ()
- 5. Aylık Geliriniz?** 999 TL ve altı () 1000 – 1500 TL () 1501 – 2000 TL () 2001 – 2500 TL () 2501 TL ve üzeri ()
- 6. Kaç Yıldır Bu Sektörde Çalışıyorsunuz?** 0 – 5 yıl () 6 – 10 yıl () 11 – 15 yıl () 16 yıl ve Üzeri ()
- 7. Çalışılan Departman** Yiyecek – İçecek/Mutfak () Ön Büro () Kat Hizmetler () Muhasebe/Finans () İnsan Kaynakları () Satış ve Pazarlama () Diğer ()
- 8. Hangi Pozisyonda Görev Yapıyorsunuz?** Çalışan () Alt Kademe Yönetici () Orta Kademe Yönetici () Üs Kademe Yönetici ()
- 9. Turizmle İlgili Eğitim Durumunuz Nedir?** Kısa Süreli Turizm Kursu () Turizm Ve Otelcilik Lisesi () Turizmle İlgili Meslek Yüksek Okulu () Turizmle İlgili Lisans Bölümü () Turizm Eğitimi Almadım ()

	<u>Lütfen aşağıda ver alan ifadeleri, kendinize uygun olan kutucuğa (X) işareti koyarak cevaplandırınız.</u>	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1	Bu işletmede, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.(iyimserlik)					
2	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.(mu					
3	Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.					

4	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.					
5	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.					
6	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.					
7	Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.					
8	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkında yaşıyorum.					
9	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.					
10	Eğer zorunda kalırsam işimde kendi başıma yeterim.					
11	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.					
12	Eğer çalışırken kendimi bir tikanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.					
13	İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.					
14	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.					
15	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.					
16	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.					
17	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.					
18	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.					
19	İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.					
20	Şu anda, iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.					
21	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.					
22	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.					

23	Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri konuşmak için temas kurarken kendime güvenirim.					
24	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.					

	<u>Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri, kendinize uygun olan kutucuğa (X) işareti koyarak cevaplandırınız.</u>	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1	Zorunlu olmasa da işe yeni başlayanların işe uyumun yardımcı olurum.					
2	İş yükü ağır olan çalışma arkadaşşıma(işimin bir parçası olmasa bile) yardım ederim.					
3	Çalışma arkadaşlarımla iş ile ilgili sorunlarını çözmelerinde yardımcı olmak için zaman ayırırm.					
4	İhtiyaç duyduklarında çalışma arkadaşlarımla işlerini onlar için yaparım.					
5	Yaptığım işlere başkalarının kontrolüne gerek duyulmayacak ölçüde özen gösteririm.					
6	İşime her zaman vaktinde gelirim.					
7	Başımda kimse durmasa bile kurum kurallarına uyarım.					
8	İşimi ve bana verilen görevleri çok ciddiye alarak hatasız yerine getirmek için özen gösteririm.					
9	İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.					
10	Çalışma arkadaşlarımla etkileyecek bir durum söz konusu olduğunda harekete geçmeden önce onların mutlaka görüşünü alırım.					
11	Çalışma arkadaşlarımla haklarına zarar vermekten kaçınırım.					
12	Çalışma arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım.					

13	Aynı hataları yapmamaları için deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
14	Kurumumla ilgili ilanlar, mesajlar ya da yazılı materyaller dikkatimi çeker.					
15	Kurum içindeki toplantılarda düzenli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif olarak katılırım					
16	Kurumumun gelişimi için yapıcı önerilerde bulunurum.					
17	Kurumdaki değişimleri takip eder, diğerlerinin bu değişimleri kabul etmesi için aktif rol oynarım.					
18	Kurumda ters giden olaylar olduğunda alttan alırım					
19	Çalışma arkadaşlarımla münakaşa etmekten kaçınırım.					
20	Çalışma ortamında çıkan çatışmaların çözümünde aktif rol alırım.					
21	Önemsiz sorunlar için sürekli şikâyet etmekten kaçınırım.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	Erhan ERTAN
Doğum Yeri	Kağızman
Doğum Tarihi	01.09.1993

EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	Atatürk Üniversitesi
Fakülte	Turizm Fakültesi
Bölüm	Konaklama İşletmeciliği (Lisans)
Üniversite	Atatürk Üniversitesi
Fakülte	AÖF
Bölüm	İşletme (Lisans -Devam ediyor)
Üniversite	Atatürk Üniversitesi
Fakülte	AÖF
Bölüm	Sağlık Kurumları İşletmeciliği (Önlisans)

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	ES- ERTAN PETROL & APART OTEL SAN. TİC. LTD. ŞTİ.
Görevi/Pozisyonu	İşletme Müdürü
Tecrübe Süresi	5 Yıl ve üzeri

KATILDIĞI

Kurslar	Pedagojik Formasyon
Projeler	
Kurslar	Usta Direksiyon Eğitmeni
Projeler	

İLETİŞİM

Adres	Şahin dere mah. Hasan acara cad. No:15 Kağızman/Kars
E-mail	