

# PSİKOLOJİK SERMAYE VE YÖNETİCİLİK

Dr. MESUT ATASEVER  
EMRA KÜÇÜKGÖL



İKSAD  
Publishing House

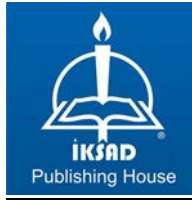
# PSİKOLOJİK SERMAYE VE YÖNETİCİLİK

**Dr. MESUT ATASEVER**

**EMRA KÜÇÜKGÖL**

**2019**

*Bu çalışmanın aslı Haziran- 2019'da Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde  
"PSİKOLOJİK SERMAYE FARKINDALIĞI VE YÖNETİCİ BEKLENTİSİ"  
başlığıyla Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.*



Copyright © 2019 by iksad publishing house  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,  
distributed, or transmitted in any form or by  
any means, including photocopying, recording, or other electronic or  
mechanical methods, without the prior written permission of the publisher,  
except in the case of  
brief quotations embodied in critical reviews and certain other  
noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic  
Development and Social  
Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TURKEY TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E mail: [iksadyayinevi@gmail.com](mailto:iksadyayinevi@gmail.com)

[kongreiksad@gmail.com](mailto:kongreiksad@gmail.com)

[www.iksad.net](http://www.iksad.net)

[www.iksad.org.tr](http://www.iksad.org.tr)

[www.iksadkongre.org](http://www.iksadkongre.org)

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications – 2019©

**ISBN: 978-605-7695-16-1**

Cover Design: İbrahim Kaya

July / 2019

Ankara / Turkey

Size = 16 x 24 cm

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

|  |     |
|--|-----|
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....  | v   |
| TABLolar LİSTESİ.....  | vi  |
| SİMGELER VE KISALTMALAR.....   | vii |
| GİRİŞ.....   | 1   |
| BİRİNCİ BÖLÜM.....   | 5   |
| POZİTİF PSİKOLOJİ KAVRAMI, POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE<br>KAVRAMI VE BOYUTLARI..... | 5   |
| 1.1.POZİTİF PSİKOLOJİ KAVRAMI.....   | 5   |
| 1.2.POZİTİF PSİKOLOJİNİN AMACI.....  | 10  |
| 1.3.POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ.....   | 11  |
| 1.4.POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMI.....  | 12  |
| 1.4.1.Sermaye Kavramı.....   | 12  |
| 1.4.2.Sermaye Türleri.....   | 14  |
| 1.5.POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE.....  | 17  |
| 1.5.1 Pozitif Psikolojik Sermayenin Özellikleri.....                               | 21  |
| 1.5.2.Pozitif Psikolojik Sermayenin Alt Boyutları.....                             | 24  |
| 1.5.2.4.İyimserlik.....  | 33  |
| İKİNCİ BÖLÜM.....  | 35  |
| YÖNETİM, YÖNETİCİ VE YÖNETİCİ BECERİLERİ İLE İLGİLİ<br>TEMEL KAVRAMLAR.....        | 35  |
| 2.1.YÖNETİM.....   | 35  |
| 2.2. YÖNETİCİ KAVRAMI.....   | 37  |
| 2.3.YÖNETİM KADEMELERİ.....  | 39  |

|   |    |
|---|----|
| 2.4. YÖNETİCİ BECERİLERİ.....   | 40 |
| 2.4.1.Kavramsal Beceriler .....   | 42 |
| 2.4.2.Teknik Beceri.....  | 50 |
| 2.4.3.Beşeri Beceri.....  | 51 |
| 2.4.5.Etkili Yönetici Özellikleri.....  | 55 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....   | 59 |
| YÖNTEM, VERİ, BULGULAR VE ANALİZ.....   | 59 |
| 3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....   | 59 |
| 3.1.1. Problem.....   | 60 |
| 3.1.2. Kapsam .....   | 60 |
| 3.1.3. Yaygınlık .....  | 60 |
| 3.1.4. Sınırlılıklar .....  | 60 |
| 3.1.5. Varsayımlar.....   | 60 |
| 3.1.6. Araştırmanın Hipotezleri .....   | 61 |
| 3.1.7. Araştırmanın Modeli.....   | 63 |
| 3.1.8. Araştırmanın Örneklemi .....   | 64 |
| 3.1.9. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Amaçları.....  | 64 |
| 3.1.10.Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği .....  | 64 |
| 3.1.11.Kişisel Bilgi Formu.....   | 65 |
| 3.2. BULGULAR VE ANALİZ.....  | 66 |
| 3.2.1. Güvenilirlik Analizi .....   | 66 |
| 3.2.2. Frekans –Yüzde Analizi.....  | 67 |
| 3.2.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Puan Ortalamaları ve Alt<br>Boyutları Arasındaki İlişki ..... | 69 |
| 3.2.4. Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem T-<br>Testi .....                            | 71 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.2.5. Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi .....   | 72  |
| 3.2.6. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri ile Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Arasındaki Farklılığa Yönelik Varyans Analizi ..... | 73  |
| 3.2.7. Katılımcıların Yaşları ile Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Arasındaki Farklılığa Yönelik Varyans Analizi .....          | 75  |
| 3.2.8. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutları Arasında Korelasyon Analizi.....  | 76  |
| 3.2.9. Yönetici Beklentisi Verileri .....  | 77  |
| SONUÇ VE ÖNERİLER .....  | 85  |
| KAYNAKÇA .....   | 92  |
| EKLER.....   | 108 |
| Ek1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....  | 108 |

## **ŞEKİLLER LİSTESİ**

|  |    |
|--|----|
| Şekil 1 Zihin Haritası .....   | 9  |
| Şekil 2: Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları.....                               | 25 |
| Şekil 3 Hiyerarşik Kademeler ile Yönetimsel Beceriler Arasındaki İlişkiler ..... | 41 |
| Şekil 4: Araştırma Modeli .....  | 63 |

## **TABLÖLÄRLİSTESİ**

|  |    |
|--|----|
| Tablo 1: Rekabet İçin Önemli Sermaye Türleri .....   | 13 |
| Tablo 2: Psikolojik Sermaye Öleginin Boyutlarına Ait Soru Numaraları .....  | 65 |
| Tablo 3: Psikolojik Sermaye Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....  | 66 |
| Tablo 4: Örneklemenin Demografik Özelliklere Göre Dağılımını .....   | 67 |
| Tablo 5: Pozitif Psikolojik Sermaye Puan Ortalamaları ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....                        | 69 |
| Tablo 6 : Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının Cinsiyet ile İlişkisi İçin Yapılan T Testi Sonuçları .....             | 71 |
| Tablo 7: Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının Medeni Durum ile İlişkisi İçin Yapılan T Testi Sonuçları .....          | 72 |
| Tablo 8 : Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutları ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin Varyans Analizi Sonuçları ..... | 74 |
| Tablo 9: Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutları ile Yaşları Arasındaki İlişkinin Varyans Analizi Sonuçları.....         | 75 |
| Tablo 10: Pozitif Psikolojik Sermaye ve Bileşenleri Arasında Korelasyon Analizi Sonuçları .....                      | 76 |
| Tablo:11 Yönetici Beklenti Verileri.....   | 77 |
| Tablo: 12 Psikolojik Sermaye Oranlarına Göre Yönetici Beklentisi Sonuçları .....                                     | 83 |

## SİMGELER VE KISALTMALAR

Akt: Aktaran

Bkz: Bakınız

C: Cilt

Çev: Çeviren

Df: Serbestlik Derecesi

Ed: Editör

f: Frekans

N: Evren

No: Sayı

Ort: Ortalama

p: Anlamlılık değeri

PYSCAP: Psychological Capital

r: Korelasyon

S: Sayfa

Ss: Standart sapma

Sig: Sigma değeri

SPSS: Statistical Packages for the Social Sciences

vb: ve benzeri

vd: ve diğerleri

yy: Yüzyıl









## GİRİŞ

Rekabetin her geçen gün daha çok arttığı iş dünyasında işletmeler bünyesinde bulundurduğu insan kaynağının önemi zamanla daha çok kavramaya başlamıştır. Çalışanlardan yüksek düzeyde verim alınabilmesinde ölçülebilen, geliştirilebilen ve verimli olarak yönetilebilen performanslarının bireylerin olumlu psikolojik durumlarıyla yakından ilgilenilmesi gerekmektedir. İş dünyasında ekonomik, sosyal, beşeri sermaye kadar belki daha fazla insan sermayesi de önemsenmelidir. Diğer sermayelere göre insan sermayesi kendine has özelliği olduğu için örgütlere sürdürülebilir bir rekabet fırsatı sağlamaktadır.

Pozitif psikoloji ilk olarak Martin Seligman ve arkadaşları tarafından kavramsallaştırılmıştır. Pozitif psikolojiyi örgüt alanına taşıyan pozitif örgütsel davranış, kişilerin zayıflıkları veya aksaklıklarından daha çok, özellikle güçlü taraflarının ortaya çıkarılması ve geliştirilmesiyle ilişkili bir ifade olarak insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetilmesi için yeni bir yaklaşıma odaklanmaktadır(Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

Pozitif psikolojik sermaye kavramı bilgi, beceri, çeşitli yeteneklerin gelişmesi gibi deneyime dayanan faydaların kazanılması sonucunda hem şimdi hem de gelecekte bireysel yararlar kazanılabileceğine dair sahip olunan ruh hali olarak tanımlanmaktadır(Kersting, 2003, s. 26). Psikolojik sermayenin alt

boyutları öz yeterlilik, iyimserlik, umut, psikolojik dayanıklılık olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim kavramı hem yöneten hem de yönetilenler bakımından birçok davranışı ve özelliği barındırması gereken bir kavramdır. Yöneticiler iş dünyasında organizasyonun başarılı olabilmesi ve devamlılığını sürdürebilmek için çaba gösterirler. Yöneticilerin yönetim fonksiyonlarını başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için temel yönetim becerilerine sahip olmaları gerekir. Bu yönetsel beceriler kavramsal, teknik ve beşeri becerilerden oluşmaktadır. Çalışanların yöneticiye bakışları ve beklentileri, onların başarılı olmaları açısından dolayısıyla da işletmenin başarısı açısından oldukça önemlidir. Normal şartlar altında çalışanlara yöneticilerini tercih hakkı verilmemektedir. Fakat bu beklentileri anlayabilmek ve ölçebilmek yönetimin başarısını etkileyen bir unsur olabilir. Her bireyin kişiliği karakteri farklı olduğu gibi psikolojik sermayesi de farklılık göstermektedir. Psikolojik sermayesi yüksek seviyede olan bireyin yönetici beklentisiyle, psikolojik sermayesi düşük seviyede olan bireyin yönetici beklentisi farklı olabilir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde önce pozitif psikolojik kavramı incelemekte ardından çalışma hayatına yansımaları olan pozitif psikolojik sermaye kavramı literatür incelenmesine yer verilmektedir. Ardından pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık kavramları aynı başlık altında incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde yönetim, yöneticilik, yönetim kademeleri, yönetim becerileri, etkin yönetici özellikleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir

Çalışmanın son ve uygulama bölümünde bireylerin psikolojik sermaye farkındalığı ve yönetici beklentisi incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın amacı ve önemi açıklanmakta, ardından araştırmanın sınırlılıkları ile yöntem ve sonrasında elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Bulgular nicel ve nitel olarak analiz edilerek, hipotezler test edilmiştir. Son olarak çalışmanın sonuç ve öneriler bölümünde araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgulardan elde edilen sonuçlar tartışılmakta ve önerilere yer verilmektedir.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## POZİTİF PSİKOLOJİ KAVRAMI, POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMI VE BOYUTLARI

Çalışmanın ilk bölümünde pozitif psikoloji kavramı açıklanmakta, pozitif psikolojinin çalışma hayatına yansımaları olan pozitif psikolojik sermayeye geçmeden sermaye türlerinden bahsedilmekte ve daha sonra pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutları detaylı olarak incelenmektedir.

### 1.1.POZİTİF PSİKOLOJİ KAVRAMI

Pozitif psikoloji kavramını anlamaya geçilmeden önce psikolojiyi açıklamak ve anlamak gerekir. 16.yüzyıla kadar giden “psikoloji” kavramı köken olarak Yunancadaki “psyche” (ruh, zihin) kelimesine dayanmaktadır. Bu tanımda psikolojinin insanın iç dünyası ile ilgilendiği ve insanın hissettiklerini araştırdığı anlaşılmaktadır. Bu kapsamda psikoloji ile ilgili bilimsel çalışmalara 19. yüzyılda rastlanmaktadır. Wilhelm Wundt’un bu amaçla kurmuş olduğu laboratuardaki ilk çalışmaları psikoloji alanındaki araştırmalara öncülük etmiştir. Bu arayışla gelişen çalışmalar sayesinde insanın iç dünyası ile ilgili veriler elde edilmeye başlanmış ve fiziksel, biyolojik bozukluklarla beraber gözlemlenemeyen rahatsızlık ve kusurlar üzerinde de araştırmalar yapılmıştır. 1900’lere varıldığında psikolojinin çalışma alanı insan davranışı ve zihinsel süreçlerinde yoğunlaşmıştır(Piotrowski, 2005; Çınar, 2011).



Psikoloji bilimi 2. Dünya Savaşı'ndan önce insanların negatif yönlerini etkisiyle daha fazla başarısızlık, tükenmişlik ve umutsuzluk gibi insan davranışlarının olumsuz, normal olmayan yönlerini araştırırken 2.Dünya Savaşı'ndan sonra iyileştirilebilir ve olumlu yönlerini daha ön plana çıkarmayı hedeflemiştir.

Pozitif psikoloji, insanların, örgütlerin hayatlarına katkı sağlayan veya ideal bir şekilde işlemesine olanak veren süreçler ve koşullar bilimidir(Gable ve Haidt 2005, s. 103).

Hümanist yaklaşımın önde gelen bilim insanlarından biri olan Abraham Maslow pozitif psikoloji kavramını ilk kullanan bilim insanıdır. Maslow'un "Motivasyon ve Kişilik" adlı kitabının "Pozitif Psikolojiye Doğru" bölümünde psikoloji bilimiyle ilgili bir eleştiride bulunmuştur"(Wright, 2003, s. 437). Psikoloji bilimi, insanların olumsuz yönlerini ele almada, pozitif yönlerinden çok daha başarılı olmuştur. İnsanın kusurlarını, hastalıklarını, günahlarını daha çok ortaya koymuş ama potansiyelleri, erdemleri, başarılabılır istekleri ya da tam psikolojik kapasitesiyle ilgili daha az söz söylemiştir. Adeta psikoloji, kendisini gönüllü olarak, olumsuz ve karanlık olan tarafıyla ilgilenerek sınırlandırmıştır"(Maslow, 1954).

Pozitif psikoloji kavramı 1998 yılında American Psychiatric Association (Amerikan Psikiyatri Birliği)'ın başkanı olan Martin E. P. Seligman tarafından ilk defa bugünkü haliyle kullanılmıştır(Güler, 2008, s. 199).

Martin Seligman ve arkadaşları klinik vakaları tedavi etmenin yanı sıra sorunsuz insanların var olan iyi yönlerini geliştirebilmelerini ve daha yüksek seviyeye ulaştırmaları üzerinde çalışmışlardır. Martin Seligman konuşmasın da şöyle söylemiştir:

"Sorunlu insanlarla ilgili bir şeyler yapmak, hasarı tamir etmekle uğraşmaktan aklımıza insanları mutlu edecek olumlu müdahaleler aklımıza gelmiyor. Bu sebepten dolayı Nancy Etkoff, Dan Gilbert, Mike Csikszentmihalyi ve benim gibi insanları pozitif psikoloji diye adlandırdığımız şey üzerine çalışmaya yönlendirdi. Bunun üç amacı var. Birincisi psikolojinin insanların zayıf taraflarıyla ilgilenmesi gerektiği kadar güçlü yanlarıyla da ilgilenmelidir, ikincisi hayatta en iyi şeylerle ilgilenilmeli ve normal insanların hayatlarını tatmin olacakları hale getirilmeye çalışılmalı, son olarak da yüksek yetenek yetiştirmekle ilgilenilmeli"(Seligman, 2004).

Seligman'ın psikoloji anabilim dalına farklı bir bakış açısı getirmesiyle başlamış yeni bir yaklaşım olan "pozitif psikoloji", İkinci Dünya savaşından itibaren devam etmekte olan psikoloji biliminin sadece patolojik vakalara ve zihinsel hastalıklara odaklanan yönünün dışında, psikoloji biliminin unutulmuş iki amacına vurgu yaparak, bireylerin olumlu yanlarıyla ilgilenmiş ve bunları geliştirmeye odaklanmıştır(Luthans ve Youssef, 2004, s. 151; Sheldon ve King, 2001, s. 216).

“Pozitif psikoloji” yaklaşımının öncüsü olarak kabul edilen Seligman (2000, s. 8)’a göre; “bireyin güçlü yanları ve erdemlerini kullanması, gerçek mutluluğa yol açmaktadır” tanımlamaktadır. Pozitif psikoloji “insana özgü olağan güç ve erdemlerin bilimsel olarak incelenmesi” olarak tanımlamaktadır(Sheldon ve King 2001, s. 216). Bu tanımlamaya göre pozitif psikoloji, psikologların bakışlarını patolojik vakalar yerine sağlıklı olan kişilere yöneltme amacını taşır. Umut, azim, cesaret vb. özellikleri bireylerin güçlü yanları olarak ortaya koyan pozitif psikoloji, bu yöntemle bireylerin iyilik halini geliştirebileceğini ve akıl hastalıklarını henüz ortaya çıkmadan önleyebileceğini savunmaktadır(Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 7).

Luthans ve diğerlerine(2007, s. 26) göre pozitif psikoloji bilimi, "normal ve sağlıklı kişilerin nasıl oldukları, bu normal ve sağlıklı kişilerde neyin doğru gittiği ve neyin gelişmekte olduğunu bulma noktasında inceleme ve değerlendirme süreci" olarak ifade edilebildiği gibi genel bir tabir ile pozitif psikoloji; "kişi, grup ve örgütlerin işleyişi ve gelişimine katkıda bulunan süreç ve koşulların incelenmesi" şeklinde de tanımlanmıştır.

Şekil 1' de zihin haritasında görüldüğü gibi pozitif psikoloji, pozitif tecrübeler konusunda üç zaman noktasına odaklanır. Geçmişte iyi oluş, hedonizm, pozitif duygular, yoğunlaşmaktadır. Şimdi mutluluk ve akış tecrübeleri gibi kavramlara odaklanırken, gelecekte ise iyimser olma ve umut gibi kavramlara odaklanır. Seligman ve Csikszentmihalyi

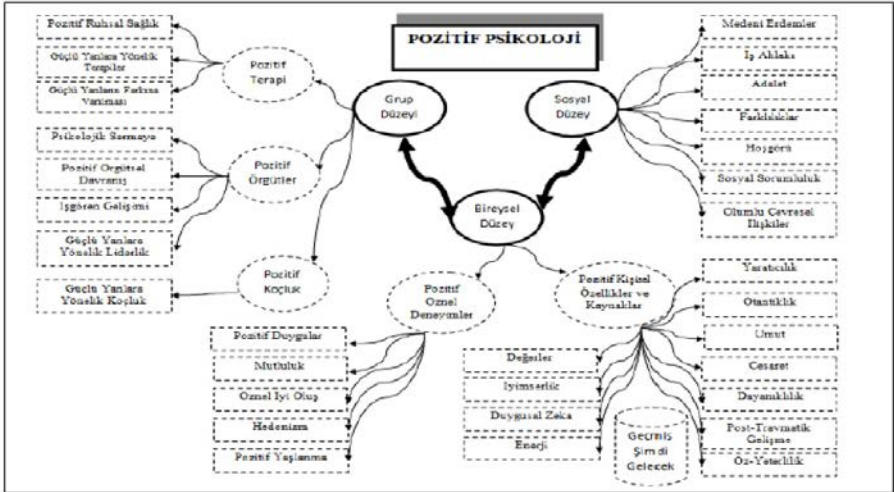
pozitif psikolojinin üç seviyesinden bahsetmektedirler. Bunlar (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 5) :

- Subjektif düzey, neşe, esenlik, tatmin, memnuniyet, mutluluk, iyimserlik ve akış gibi olumlu deneyimlerin çalışmasını içerir. Bu seviye iyi ya da iyi bir insan olmaktan ziyade iyi hissetmekle ilgilidir.

- Bir sonraki aşamada amaç, 'iyi yaşamın' ve 'iyi insan' olmaları için gerekli olan kişisel nitelikleri, insan gücü ve erdemleri, geleceğe yönelik düşünceleri, sevgi kapasitesi, cesaret, azim, affetme, özgünlük, bilgelik, kişilerarası yetenekler ve üstün zekâlılık.

- Son olarak, grup ya da topluluk düzeyinde, vatandaşlık ve toplulukların gelişimine katkıda bulunan toplumsal erdemler, sosyal sorumluluklar, fedakârlık, kibarlık, hoşgörü, iş ahlakı, olumlu kurumlar ve diğer faktörler vurgulanmaktadır.

**Şekil 1: Zihin Haritası**



**Kaynak:** Hefferon, K. ve Boniwell, I. (2014). s. 14.

## 1.2.POZİTİF PSİKOLOJİNİN AMACI

İnsanlık tarih boyunca iyi yaşam nedir, mutluluk nedir, iyi olma hali nedir ve ruh sağlığı iyi olan insan kimdir sorusuna cevap aramıştır. Bu konuda birden fazla bilim dalı çalışma yapmış ve açıklamalar getirmiştir. Bu konu halen bilinmezlik içersindedir. Pozitif psikoloji bu konuya en iyi cevap arayan yeni bir bilim olarak değerlendirilebilir. Bu doğrultuda, pozitif psikolojinin amacı, insanların hayatlarında mutluluğu bulmalarına ve bunu anlamlandırabilmelerine yardımcı olmaktır(Haidt, 2013). Bir başka deyişle, insanların daha mutlu ve daha anlamlı bir hayat yaşamaları için yol gösterir. Bu zamana gelinceye kadar, ortaya konulanlar, pozitif psikolojinin insanın iyi oluşuna pozitif etki sağlamıştır(Csikszentmihalyi, 2009). Pozitif psikolojinin söylemek istediği insan davranışının negatif taraflarının araştırıldığı kadar pozitifinin de araştırılması gerektiğidir(Gable ve Haidt, 2005). Luthans(2002) yılındaki araştırmasında 375.000 makalenin insanların olumsuz yanlarına odaklanıp 1000 makalenin de olumlu yanlarıyla ilgilendiğini söylemiştir. Pozitif psikoloji, insanların normal yaşamlarını daha doyumlu hale getirmeyi, zayıf yönleriyle başa çıkabilmeyi ve güçlü yönlerini de geliştirmeyi, daha az kötümser daha iyimser ve gerçekçi bir düşünme tarzına adapte etmeyi, insanların geçmişe değil geleceğe odaklanmalarını sağlamaktadır.

### 1.3.POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Pozitif örgütsel davranış günümüz çalışma yaşamının gelişebilmesi için ve aktif bir şekilde yaşamın yönetilebilen pozitif yönlü insan kaynağının güçlü taraflarına ve psikolojik kapasitelerine ilişkin yapılan çalışmaları içine alır. Pozitif örgütsel davranış psikolojik kapasitenin gözlemlenebilen, ölçülebilen, geliştirilebilen ve iyileştirilebilen bir kapasitede olması gerektiğini ileri sürmektedir(Youssef ve Luthans, 2007, s. 775). Çalışma yaşamında bireyin pozitif ve güçlü taraflarına odaklanan yönetim şekli olarak adlandırılan pozitif örgütsel davranış, örgütsel performansın iyileştirilmesini hedefleyen ve iş gücünün güçlü taraflarını, psikolojik kapasitenin devamlı aynı seviyede olan değil geliştirilebilir olduğu bakış açısına sahiptir(Akçay, 2011, s. 79). Pozitif örgütsel davranış başarı, örgütsel etkinlik, karlılık ve verimlilik elde edilmesini sağlayarak örgütsel değişimi ve gelişimi amaçlamaktadır(Gygax ve Fitzgerald, 2011, s. 23). Çalışanların iş yaşamında huzurlu, sağlıklı, mutlu bireyler olabilmeleri ve örgütsel başarıyı yakalayabilmekte önemli bir faktörü olan pozitif örgütsel davranışlar klasik olarak nitelendirilen örgütsel davranışlardan farklılık göstermektedir.

Pozitif psikolojik kapasiteye dayalı olan pozitif örgütsel davranış belirli kıstaslara göre belirlenir(Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, s. 10,11):

- Belirli bir teori ve araştırma tabanlı olmak.
- Geçerliliği olan ölçüm kıstaslarına sahip olmak.
- Kavramsal temellerinin olması

- Gelişmeye yatkınlık.
- Performans geliştirmeyi arttırmak amacıyla yönetmek.

Pozitif örgütsel davranış, bireyin güçlü taraflarının daha çok öne çıkarılması ve üstünde durulmasını ortaya koymakta ve pozitif yaklaşımın gerekliliğini savunmaktadır(Güler, 2009, s. 122). Pozitif örgütsel davranış; örgütün gelişmesine, örgütün amaçlarına ve örgütsel çıktılarının başarılmasına katkı sağlayan olumlu davranışlardır(Bakker ve Schaufeli, 2008, s. 148). Bu davranışlar, örgütlerde çalışanların geliştirilmesinin ve güçlendirilmesinin sağlanmasında öz yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık ve umut gibi pozitif kişisel özelliklerin önemine göstermektedir(Demir, 2011, s. 4). Bu kavramların tek bir başlık altında ortaya çıktığı kavram ise pozitif psikolojik sermayedir.

## **1.4.POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMI**

Pozitif psikolojik sermayeden bahsetmeden önce sermaye ve türlerinden bahsedilmelidir.

### **1.4.1.Sermaye Kavramı**

Sermaye kavramı kullanıldığı alana göre nitelendirilmektedir. Sermaye en temelde sahip olduğumuz varlık durumunu ifade etmektedir. Sermaye ihtiyaç şekillerine göre zamanla şekillenmiş ve mali ve maddi varlıkları temsil etmektedir.

Uzun yıllar ekonomi ya da malî işler alanında “sermaye” ya da “kapital” olarak kullandığımız bu ifade günümüz dünyasında beşeri sermaye, sosyal sermaye ve kültürel sermaye gibi tanımlamaların

içerisinde yer almaktadır. İşletmeler için uzun süre boyunca ekonomik sermaye en önemli değer olmuştur. Ancak; günümüz iş yaşamında rekabet ortamında üstünlük elde edebilmek için beşeri, sosyal ve pozitif psikolojik sermayelerin önemi anlaşılmıştır. Bu sermayelerin öneminin anlaşılmasını sağlayan en önemli gelişme, işletme kaynaklarından biri olan insan kaynağının öneminin anlaşılmasıdır.

Günlük yaşamda insan ihtiyaçları değiştikçe sermaye şekilleri de çeşitlenmiştir. Sermaye çeşitlerini incelemek gerekirse ekonomik sermaye neye sahip olduğunla, sosyal sermaye kimi ve kimleri tanıdığınla, beşeri sermaye ne bildiğinle, pozitif psikolojik sermayede kim olduğunla ilgilenir. Bu sermaye türleri Tablo 1 yardımıyla açıklanabilir.

Tablo 1: Rekabet İçin Önemli Sermaye Türleri

| GELENEKSEL EKONOMİK SERMAYE  | BEŞERİ SERMAYE  | SOSYAL SERMAYE                               | POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE                                  |
|--|---|--|---|
| Neye sahiptin?   | Ne biliyorsun?  | Kimi tanıyorsun?                             | Kimsin?   |
| - Mali durum<br>- Somut varlıklar<br>(demirbaş,patent, ekipman, veriler) | - Deneyim<br>- Eğitim<br>- Beceriler<br>- Bilgi<br>- Fikirler | - İlişkiler<br>- Bağlantılar<br>- Arkadaşlar | - Umut<br>- Öz-yeterlilik<br>- İyimserlik<br>- Dayanıklılık |

**Kaynak:** Luthans, F. ve Youssef, C., 2004. Human, social and now positive psychological capital management. *Organizational Dynamics*. 33(2), s. 143– 160.



## 1.4.2.Sermaye Türleri

**Ekonomik sermaye**, üretim faaliyetinde bulunmak için gerekli emek faktörü tarafından üretilmiş tüm üretim araçlarını kapsamaktadır(Karaçay, 2008, s. 10). Klasik ekonomik sermaye için; ilk elden, doğrudan doğruya nakit olarak dönüştürülebilen ve mülkiyet haklarının oluşmasın da kurumsallaştırılma olanağı olan tüm değerleri ifade ettiğini söylemiştir(Bourdieu, 1986, s. 245). Ekonomik sermaye, ekonomik faaliyet sonucunda bireyin gelir ve gider durumuna göre elde edilen kardan meydana gelmektedir(Smith, 2004). Ekonomik sermaye örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve devamlılığını sürdürebilmeleri için önemli bir faktördür.

**Beşeri sermaye**, bir ekonomideki eğitilmiş, bilgili, yetenekli iş görenleri ifade etmektedir. Bireyin zaman içerisinde eğitim, yetenek, tecrübe ve kültürel eylemlere katılımı sonucunda elde ettiği ve biriktirdiği sermaye türüdür(Özcan, 2011, s. 107). Bu sermaye türü ekonomik kalkınma ekonomik sermayenin yanında diğer bir önemli kaynak olma özelliği mevcuttur(Seyidoğlu, 2002, s. 59).

Günümüzde yöneticiler beşeri sermayesinin önemini kabul etmiştir. Ekonomik terim olan “Sermaye” kavramı ise gelecekte beklenen getiri için yatırımda bulunan tüketimden aktarılan kaynaklara atıfta bulunmaktadır. Bill Gates’in firmasındaki en önem verilmesi gereken varlık olarak insanlara yani çalışanlarına atıfta bulunduğu bilinmektedir. Başka bir deyişle, çalışanlarının beceri ve yeteneklerinin, bilgilerinin ve değer yaratan, Microsoft’u rakiplerinden

ayrı kılan kendine özgü bir yetkinliği temsil ettiğini kabul etmektedir(Luthans vd. 2004, s. 45).

Beşeri sermaye fikri 1960'lı yıllara dayanmaktadır. Beşeri sermaye kavramı, tarih içerisinde Adam Smith'e kadar uzanmaktadır. Fakat bu kavramın önemli bir yere gelmesini sağlayan Theodore W. Schultz olmuştur ve 1960'lı yıllara kadar gitmektedir(Özyakışır, 2011, s. 52). Schultz'a göre beşeri sermaye, kişilere yatırım ve emek verme yoluyla oluşturulur, kişiye aittir, doğuştan sahip olunur veya sonradan kazanılabilir(Doğan ve Şanlı, 2003, s. 181).

Beşeri sermaye kavramı, ekonomik faaliyetlerin temel yapı taşı olan insanın bilgi ve beceri açılarından donanımına karşılık gelmektedir(Şimşek ve Kadılar, 2010). Bireyin kendi alanında uzmanlaşmış olması burada önem taşımaktadır. Örgütlerin mevcut varlıkları arasında sayılan fiziki sermayeleri ile bir bütünlük ve tamamlayıcı bir öge olan insan sermayesi büyüme ve devamlılıkta da önem taşır. Böylece insan sermayesi örgütlerin küresel düzeyde başarı elde etmesinde ve geniş yelpazede etkililik göstermesinde belirleyici bir unsur olarak görülmektedir(Demir ve diğerleri, 2005, s. 182). Kaya ve Zerenler'e göre(2014, s. 17) üretimde insani sermaye özellikleri örgütsel strateji bir araya getirilmesiyle olumlu etkiler oluşturabilir. İnsan sermayesi ekonomik performansa pozitif katkılar sağlamaktadır(Yetiş, 2016).

**Sosyal sermaye** kişilerin sosyal anlamdaki ağlarının türüne göre şekillenmektedir(Seçer, 2009, s. 105). Beşeri sermayeden sonra, kişinin kimi tanıdığını vurgulayan sosyal sermaye son yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Sosyal sermaye “Kimi tanıyorsunuz?” sorusuna cevap veren iletişim ağları ve ilişkilerden oluşmaktadır(Luthans vd., 2004, s. 46). Bu sermaye türü, sosyal bağlar, normlar ve kurallardan oluşan karşılıklı bir ilişkiyi anlatmaktadır(Giordano ve Lindström, 2011, s. 1219). Sosyal sermayeyi ölçmek ve değerlendirmek için önerilen bazı yollar, bu ağların büyüklüğünü, yapısını ve bileşimini içermektedir(Luthans vd., 2004, s. 46). Sosyal sermaye insan sermayesinin (diğer bir deyişle beşeri sermayenin) tamamlayıcısı olarak da kullanılabilir(Sargut, 2006, s. 4).

Sosyal sermaye kavramı, kişiler arası, grup ve cemiyet (iştirak) arası ilişkileri, ağları ve bağlantıları içermektedir. Bununla beraber temel grup kaynakları, sosyal yapılar ve kültürel dinamikler kavramsal olarak bu tanım içerisinde yer almaktadır. Bu anlamda sosyal sermaye çok yönlü bir yapı olarak tanımlanmaktadır(Luthans ve Youssef, 2004, s. 149). Sosyal sermaye, bireyin kimi tanıyorsunuz? ile ilgilenmektedir(Luthans ve diğerleri, 2004, s. 46).

Sosyal sermayenin, toplumu oluşturan bireyler, sivil toplum örgütleri ve kamu kurumları arasındaki koordinasyon faaliyetlerini kolaylaştırarak toplumun üretkenliğini arttıran, güven, norm ve iletişim ağı özellikleri şeklinde tanımlamak mümkündür(Temple, 2000, s. 23).

Kişinin eğitim, iş, aile, sosyal hayatındaki faaliyetlerini sosyal sermaye yüksek seviyede etki gösterdiği görülmektedir.

Sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaya yardımcı olmak için sonuç olarak tanımlanan sosyal sermayenin üç değerli yönü bulunmaktadır. Bunlardan ilki olan ağlar organizasyonun üyelerini hem kendi aralarında iletişime açan hem de dış dünyadaki bağlantılarını sağlayan bir kavramdır. Sözsüz bilgi, kurumun kendine özgü kültürüne ve yapısına göre değişkenlik göstermektedir. Öte yandan, sosyal ağlar, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal fikir ve kaynakların paylaşılmasına izin veren bağlantılar kurmaktadır. İkinci yön olan normlar ve davranış kuralları, kurumların hedeflerine ulaşmalarını sağlayan örgütsel stratejiler, yapılar ve süreçler için temel alt yapıyı oluşturmaktadır. Üçüncü yön güvendir. Bahsedilen ağların ve normların birleşmesi için aracı görevi görmektedir. Güven, yaratıcılığı, yeniliği ve rekabet edilebilirliği kolaylaştıracak uzun vadeli ilişkileri, açık iletişimi, bilgi paylaşımını ve sürekli geri bildirim engelleyen sorunları ortadan kaldıracaktır(Luthans ve Youssef, 2004, s. 149-150).

## **1.5.POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE**

Devamlı olarak değişen ve gelişen iş yaşamında işverenlerin çalışanlarından beklentileri de değişmektedir. Günümüzde sanayi döneminin verimlilik, fiziksel ve maddi sermayenin önem arz ettiği çalışma ortamlarından, çalışmakta olduğu işletmeyi dönüştürebilecek potansiyele sahip olan, dinamik, performansı yüksek ve verimli çalışanların tercih edildiği bir dönemin yaşandığı görülmektedir.

Bununla birlikte çalışanların performansının ve üretkenliğinin artırılmasında, çalışanların mutluluk düzeylerinin ve huzurunun yükselmesinin doğrudan etki ettiği görüşü kabul edilmektedir. Bunun sonucu olarak çalışanlarla birlikte firmaları ve örgütleri bu istenen amaçlara ulaştırmak için yeni arayışlar hız kazanmıştır. Bunlardan bir tanesi de “pozitif psikolojik sermaye” kavramı olarak karşımıza çıkmıştır(Güler ve Sarıipek, 2014, s. 2).

İnsan kaynaklarının öneminin artması ile birlikte sosyal sermaye, insan sermayesi ve günümüzde pozitif psikolojik sermaye kavramı da teori ve uygulamalarda çokça yer bulmaya başlamıştır(Luthans vd., 2010, s. 42). Ancak bugünkü örgütlerin sadece çok azı insan kaynaklarını gerçek anlamda bir sermaye olarak görmekte, geliştirmekte ve yönetmeye çalışmaktadır(Luthans ve Youssef, 2004, s. 151; Topçu ve Ocak; 2012, s. 1).

Pozitif psikolojik sermaye, kavramın yaratıcısı olan Luthans’a göre "Zorlu işleri başarmak için gerekli çabayı gösterebileceğine güvenme ve inanma özyeterlilik, şimdi ve gelecekte başarılı olmaya dair olumlu beklenti içinde olma iyimserlik, amaçlara ulaşmak adına azim ve sabır gösterme umut, zorluklar ve problemler karşısında ayakta durabilme ve her şeye rağmen başarıya ulaşma dayanıklılık özellikleri ile açıklanan bireyin gelişimine katkıda bulunan olumlu psikolojik durum" olarak tanımlanmaktadır"(Luthans vd., 2007, s. 3).

Bazı çalışmalar kavrama ait çok genel tanımlar yapmakla birlikte Luthans ve arkadaşlarının çizdiği esaslı çerçevenin dışında kalmaktadır. Örneğin Tomer (1996, s. 626) yaptığı çalışmada insan sermayesinin bir türü olan kişisel sermayeyi (personal capital) açıklıyor. “Kişisel sermayeyi” bireyin temel özellikleri ile ilişkili olan ruhsal, fiziksel ve psikolojik süreçlerin kalitesini yansıtmış bir kavram olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda kişisel sermayenin bireyin fiziksel sağlığını, biyokimyasını, psikolojik olarak güçlü yanlarını ve hayattaki amacını yansıttığını ifade etmiştir(Tomer, 2003, s. 456). Yine başka bir çalışmada Goldsmith, Veum ve Darity(1998, s. 15) psikolojik sermayeyi, kişinin üretkenliğini etkileyen olumlu psikolojik durumları olarak tanımlamaktadırlar. Ayrıca bu sermaye türünün insan sermayesinin önemli bir parçasını oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Luthans, Youssef ve Avolio(2007, s. 21) göre bir işverenin bir çalışanını anlama isteği veya kabiliyeti varsa buna olumlu psikolojik sermaye denir. Pozitif psikolojik sermaye organizasyonel alanlara performansı artırmak amacıyla iskelet olarak kullanılmaktadır. İletişim ve bilgi ağlarını birer varlık olarak sunan sosyal sermaye ve beşeri sermaye teorileriyle birlikte, “pozitif psikolojik sermaye” bireylerin kim olduklarından kim olabileceklerine doğru bir gelişime vurgu yapmıştır(Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, s. 20).

Pozitif psikolojik sermayenin de diğer sermaye türleri gibi kendine özel bazı özellikleri bulunmaktadır. Ancak bu sermaye diğer sermayelere göre daha üst seviyede bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; diğer sermaye türlerinde vurgulanmayan pozitif

bir etki söz konusudur, kuram ve araştırma temelinde ilerlemektedir, ölçülebilir ve geliştirilebilir olması açısından yönetimlere kolaylık sağlamaktadır, iş performansı ve tatmini üzerinde etkilidir(Nelson ve Cooper, 2007'den akt. Polatçı, 2014, s. 116).

Pozitif psikolojik sermaye; bilgi, beceri, çeşitli yeteneklerin gelişmesi gibi deneyime dayanan faydaların kazanılması sonucunda hem şimdi hem de gelecekte bireysel yararlar kazanılabileceğine dair sahip olunan ruh hali olarak tanımlanmaktadır. Burada özellikle bilgi ve tecrübenin zaman içerisinde pozitif yönde gelişmesiyle, bireylerin kendileriyle ilgili olarak yarattıkları değerlerde artış olduğu vurgulanmak istenmiştir(Kersting, 2003, s. 26). Pozitif psikolojik sermaye ilk olarak bireyin, zaman içerisinde edindiği bilgi, beceri ve tecrübelerinin bütünleşmesi sonucunda kazandığı kişisel farkındalıkla ilişkilidir. Bu kişisel farkındalığın özellikle çalışma hayatında kişisel üretkenliğe ve verimliliğe katkıda bulunduğu düşünülmektedir(Goldsmith vd., 1997, s. 815; Grandey, 2000, s. 96).

Pozitif psikolojik sermayenin öz-değerlendirme, kişilik özellikleri, çalışan örgüt uyumu ve çalışan-iş uyumu gibi demografik ve daha geleneksel bireysel farklılık yapılarının yanı sıra örgütsel vatandaşlık gibi çalışanların pozitif tutum ve davranışlarına ek bir değer sağladığı görülmektedir(Avey vd., 2008, s. 32).

Luthans vd., (2005, s. 253), pozitif psikolojik sermayenin önemli noktalarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Pozitif psikoloji paradigmasına bağlıdır.
- Pozitif örgütsel davranış veya pozitif örgütsel davranış ölçütlerine dayanıp psikolojik durumları kapsar.
- “Kim olduğunuzu” belirtmede beşeri sermaye ve sosyal sermayenin ötesine geçer.
- Performans gelişimi sağlayan ve rekabetçi avantaja yol açan yatırım ve ilerlemeleri kapsar.

### **1.5.1 Pozitif Psikolojik Sermayenin Özellikleri**

Pozitif psikolojik sermayenin özellikleri pozitif psikolojik sermayeyi diğer yaklaşımlardan ayırt etmeye yarayan bazı özellikler vardır ki özellikler aşağıdaki gibidir(Nelson and Cooper, 2007, s. 11).

- Psikolojik sermaye pozitifdir. Psikolojik sermaye insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanındaki araştırmacı ve uygulayıcılara; verimsiz çalışanlar, işyerindeki saldırgan davranış ve tutumlar, etik olmayan davranışlar, kabiliyetsiz yöneticiler, çatışma ve stres, etkin olmayan stratejiler, verimli faaliyetleri engelleyen örgüt yapısı ve kültürüne bir alternatif olması adına "yeni ve pozitif bir bakış açısı" önermektedir. Psikolojik sermaye, hem bireysel anlamda hem de örgütsel anlamda pozitif sonuçlar elde edilmesine imkân vermektedir.

- Pozitif psikolojik sermayenin kendisine ait olan yaratıcı teorik bir çerçevesi bulunmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye; örgütsel davranışın kapsamına giren amaç belirleme, motivasyon, takım kurma, personel güçlendirme, örgüt kültürü ve katılım vb. kavramları içine



almaktadır ki bu kavramlar kendi içinde pozitifler, fakat bu yaklaşımlar çok defa çalışılmıştır(Steers, 2001, s. 331). Bundan dolayı bu kavramları kapsayacak olan yeni yaklaşımlar gerekli değildir ki psikolojik sermayenin görevi de bu kavramlar üzerinde yoğunlaşmak değildir. Rekabet üstünlüğü için genişletilmiş sermaye türleri psikolojik sermayenin mevcut negatif olan teoriler ve kavramların pozitif yüzü olmak gibi bir hedefi de olmamalıdır. Psikolojik sermayenin ilgilendiği kavramlar, örgütsel davranışın hem pozitif hem negatif kavramlardan farklı bir bakış açısı ile incelenmektedir. Farklı bir ifadeyle, psikolojik sermayede kullanılmış olan pozitif kavramlar ile örgütsel davranıştaki negatif kavramlar, bir bütünün iki ucu olarak kabul edilemezler. Pozitif psikolojik sermayenin yeni ve farklı bir bakış açısı, kendine has, yaratıcı olan teorik bir çerçevesi vardır.

- Pozitif psikolojik sermaye teori ve araştırmaya dayanır. Pozitif psikolojik sermaye ümit teorisi ve sosyal bilişsel teori temeline dayanmakta ve bu teorilerden güç alarak psikolojik sermaye çalışmaları yürütülmektedir.

- Pozitif psikolojik sermaye, beşeri sermayeden fazlasını ifade etmektedir. Pozitif psikolojik sermaye ne işteki deneyimi ne de eğitim ve geliştirme programları ile elde edilen yetenek, bilgiye becerileri ifade etmemektedir. Bununla beraber yöneticiler ve çalışanları tarafından zamanla oluşturulan, örgüte ait örtülü olan bilgiyi de içine almaktadır. Farklı bir ifadeyle, pozitif psikolojik sermaye çalışanın zamanla edindiği deneyim, bilgi ve beceri ile beraber örgütsel hafızayı da içine almaktadır.

- Pozitif psikolojik sermaye, sosyal sermayeden fazlasını ifade eder. Pozitif psikolojik sermaye yalnız fonksiyonel ilişkilerin oluşturulduğu insanlar grubunu temsil etmez. Bununla beraber birey, bölüm ve örgüt bazında ilgi çekici ve yeni olanakların oluşturulduğu ilişkileri de içine almaktadır. Bu yönüyle pozitif psikolojik sermaye hali hazırdaki ilişkilerle beraber muhtemel olan ilişkileri de içine almaktadır.

- Pozitif psikolojik sermaye ölçülebilir. İnsan kaynaklarına ait yatırımlarının getirisinin ölçülmesi ile ilgili birçok yöntem bulunurken, yumuşak faktörler gibi önemli olan etkenlerin ölçümün de birçok eksiklik görülmüştür. Fakat bugün psikolojik sermaye ve boyutları meydana getiren kavramları ölçebilen geçerli ve güvenilir birçok ölçek bulunmaktadır. Bu ölçekler ile birlikte "pozitif psikolojik sermaye ölçeği" geliştirilerek psikolojik testler ile desteklenmiştir.

- Pozitif psikolojik sermaye durum temellidir ve bundan dolayı geliştirilebilir. Kişilik özelliklerinin iş performansı ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Pozitif psikoloji içerisinde doğuştan gelen pozitif özellikler bulunmaktadır. Fakat pozitif psikolojik sermaye kısa sürede ve kolayca şekillendirilebilen ve geliştirilebilen durumlardan meydana gelir(Luthans, Avey ve diğ., 2006, s. 388).

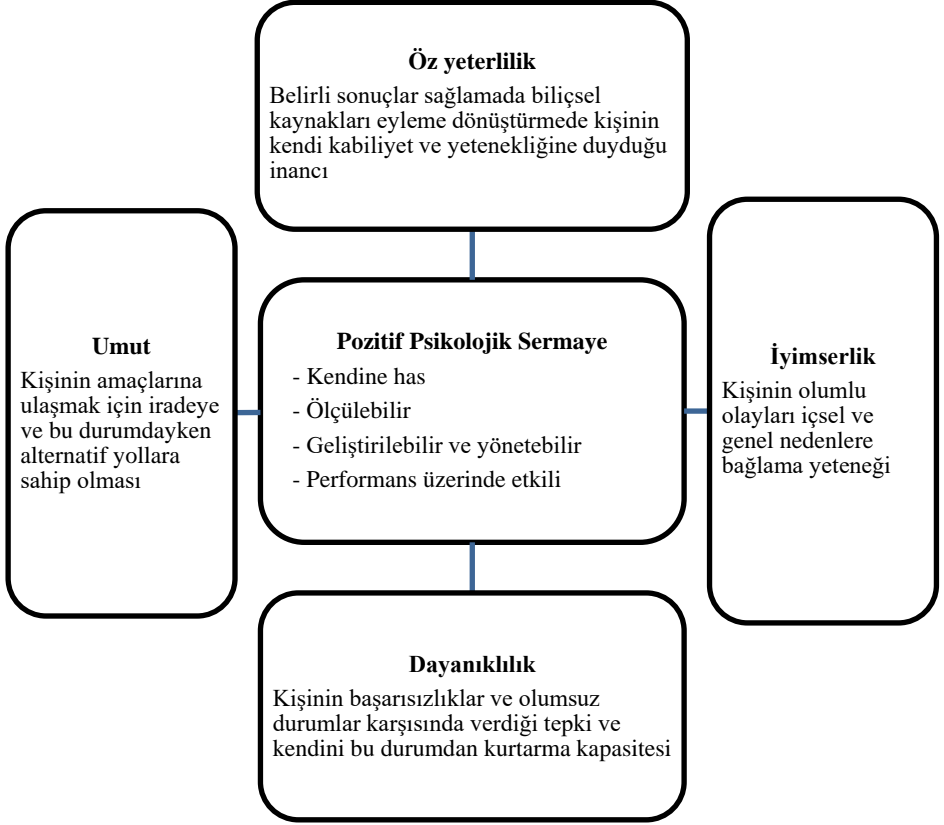
- Pozitif psikolojik sermaye iş performansı üzerinde de etkilidir. Pozitif psikolojik sermaye pozitif örgütsel davranış içinde bulunan bir kavram olmasından dolayı, iş çıktıları ile olumlu olan bir ilişki özelliğini barındırması gayet doğaldır. Yapılan çalışmalar pozitif psikolojik sermayenin boyutlar bazında ve (özyeterlilik, ümit, iyimserlik ve dayanıklılık), toplam psikolojik sermaye bazında iş

performansına anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır(Luthans, Avolio, Walumbwa et al. 2005, s. 249).

### **1.5.2.Pozitif Psikolojik Sermayenin Alt Boyutları**

Psikolojik sermaye umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık kavramlarının bileşiminden oluşturmakta ve bireylerin psikolojik gelişim durumlarını ifade etmektedir(Duffy, 2013, s. 98; Luthans vd., 2008, s. 209). Pozitif psikolojik sermayenin bu dört boyutu rekabette avantaj elde edilebilmesine olanak sağlayabildiği ve yönetilebildiği için genel olarak Pozitif Örgütsel Davranış'ın değer ölçütleri olarak kabul edilmiştir(Luthans vd., 2005, s. 253). Bu değerlerin yönetimi ve sağladığı rekabet avantajı sonucunda pozitif psikolojik sermaye genel olarak dört boyut ile açıklanmıştır(Luthans ve Youssef, 2004, s. 154). Bu bileşenler öz yeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılıktır. Bunlar şekil 2 yardımıyla anlatılmıştır.

Şekil 2: Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları



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

**Özyeterlilik:** Bireyin zorlu görevleri üstlenip ve bu görevi yerine getirirken kendine güvenmesidir.

**Umut:** Hedefe ulaşmak için azimli olmak ve gerektiğinde hedefe ulaşabilmek için birden fazla yollar bulabilmektir.

**İyimserlik:** Şu an ve gelecekte başarılı olacağına ilişkin iyimser bakış açısına sahip olmasıdır.

**Psikolojik Dayanıklılık:** Bireyin hedefine ulaşırken karşısına çıkan zorluklarla mücadele etmesi ve tekrardan ayağa kalabilme durumudur.

### 1.5.2.1 Özyeterlilik

Öz yeterlilik, temeli bireylerin kendi yeterlilikleri hakkındaki düşüncelerine ve bu düşüncelerin davranışlarına olan etkisi hakkında çalışmalar yapan psikolog A. Bandura'nın "Sosyal-Bilişsel Öğrenme Teorisi'ne dayanan bir kavramdır.

Bandura(1997, s. 3)'ya göre öz yeterlik; kişilerin istenilen sonuçları elde etme adına gereken davranışları gösterebileceğine veya kişinin başarıyı sağlama adına eylemleri örgütleme ve bu eylemleri uygulama konusundaki yeteneğine yönelik inancıdır.

Özyeterlilik, kişilerin ne kadar becerikli ve yetkin olması ile değil, kendilerine olan inançları ile alakalıdır(Özkalp, 2009, s. 491). Bireylerin verilen ve üstüne aldığı görevleri başarabilmesi adına ihtiyaç duydukları motivasyonlar, bilişsel kaynak ve davranış şekillerini kullanarak kendilerine olan güven ve kendilerini değerlendirebilmeleridir(Stajkovic ve Luthans, 1998, s. 66). Özyeterlilik, kişinin zorlayıcı görevleri üstlenmek için gerekli çabayı sürdüreceği ve bunları yerine getirecek bir güven sahibi olmasıdır.

Öz yeterliliğin beceri kullanımına olan katkısı Collins (1982) tarafından yapılan bir çalışmada gösterilmiştir. Araştırmaya göre, matematiksel yetenek anlamında üç (düşük, orta, yüksek) seviyede

çocuklar seçilmiştir. Bu yetenek seviyelerinin her birinde, algıladıkları matematiksel öz yeterliliklerine güvenenleri ve kendinden kuşku duyanları bulmuştur. Onlara çözmeleri için zor sorular verilmiştir. Sonuçlara bakıldığında yeteneklerin her seviyesinde, kendi kapasitelerine inanan çocukların hatalı stratejileri eleme konusunda daha hızlı oldukları ve daha iyi performans sergiledikleri görülmüştür. Çocuklar başarısız oldukları sorunlardan daha fazlası üzerinde yeniden çalışmayı seçmişler ve kendilerine karşı şüpheyile yaklaşan eşit yetenekte olan çocuklardan daha doğru yaptıklarını belirtmişlerdir. Diğer bir deyişle matematiğe yönelik olumlu tutumlar, gerçek yetenekten ziyade algılanan öz yeterlilik tarafından daha iyi öngörülmüştür. Araştırma sonucuna göre denilebilir ki, kötü performans sergileyen insanlar aslında söz konusu işi veya durumu başarabilirler, çünkü onlar belli bir beceriye sahip olsunlar ya da olmasınlar, özyeterlilik duygusunun varlığı ya da yokluğu sonucu negatif ya da pozitif yönde etkilemektedir(akt. Bandura, 1993, s, 119).

Özyeterlilik düzeyi yüksek kişiler görev ve sorumlulukları ile ilgili konularda kolayın yanında güçlüklerle girişebilir ve aksilikler karşısında bile başarıya olan inançlarını devam ettirebilirler. Görev ve sorumluluklarını yerine getirirlerken yeni yollar denemekten çekinmezler(Çetin ve Basım, 2012: 125; Caprara ve Cervone, 2003, s. 67). Bu durumun aksine düşük öz yeterliliğe sahip bireyler güçlükler karşısında daha çabuk pes etmektedirler ve yeni yollar denemekten çekinmektedirler(Stajkovic ve Luthans, 1998, s. 66).

Özyeterlilik düzeyleri yüksek bireyler stres ile daha fazla başa çıkabilmektedirler(Bandura, 1983). Özyeterlilikle birlikte çalışanların güçlü yönlerinin vurgulanmasından ve çalışanlar tarafından öğrenilip geliştirilebilmesinden dolayı bireylerin kendilerine olan güven duyguları artmaktadır(Hodges ve Clifton, 2004, s. 260). Böylece özyeterlilik düzeyleri artan bireylerin başarıya ulaşacaklarına olan inanç ve azimleri artmaktadır(Avey, Wernsing ve Luthans, 2008, s. 54).

Öz yeterliliği düşük olan insanlar, performansları ve kişisel gelişimleri hakkında kötümser düşünceleri barındırırlar. Buna karşın, güçlü bir inanç duygusu, diğer bir deyişle öz yeterlilik, bireyin karar verme ve akademik başarı gibi birçok konuyu anlama ve yönetme süreçlerini kolaylaştırır(Grau vd., 2001, s. 64).

Öz yeterliliğin beş temel özelliğinden bahsedilebilir(Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, s. 36-38) :

- Öz yeterlilik, bireyin yansıtıcı değerlendirme yeteneğine bağlıdır. Kişinin belirli amacı gerçekleştirmek için o iş ile ilgili geliştirdiği bir yeterlilik olarak ifade edilmektedir. Bu yeterlilik algısını başka alanlara taşımak mümkün olmamaktadır. Kişinin belli bir amaç için geliştirdiği özyeterlilik algısı başka alanlar için geçerli olmayabilir ve yeni bir çaba gerektirebilir.

- Psikolojik sermayede öz yeterlilik kavramı uygulama veya alana hâkimiyet alanına dayanmaktadır. Birey sahip olduğu potansiyelini uygulama imkânı sonucunda kendi yeterliliğini

görebilmektedir. Bu sayede tecrübe edilen yeterliliklerin farkına varabilir ve daha fazla geliştirme olanağı bulabilir.

- Psikolojik sermayede öz yeterlilik gelişime açıktır. Birey yeterli olduğu alanlarda her zaman geliştirilebilir yönlerinin olduğunun farkında olur ve çeşitli eğitimlerle bunun sağlanabileceğine inanır.
- Psikolojik sermayesi yüksek bireyler başka bireylerden pozitif yönde etkilenirler. Sosyal etkileşimler sonucunda diğer bireylerin elde ettikleri başarılar kendisi tarafından da görülür ve benzer şekilde kendisinin de başarabileceği hissi oluşur. Diğerlerinin değerlendirmeleri kendisini harekete geçirebilir.
- Bireyin özyeterlilik durumları değişkenlik gösterebilmektedir. Bireyin içinde yaşadığı çevre faktörlerine bağlı olarak değişebilmektedir. Bu faktörler arasında öz kontrol, bilgiyi elde etme, yetenek ve kabiliyetler bulunmakta olup kişinin amaçlarını gerçekleştirmesinde bu faktörler yardımcı olabilmektedir

### **1.5.2.2.Umut**

Tarih boyunca en eski ve en ünlü umut hikâyesi Pandora'nın kutusudur. Meşhur Yunan efsanesinde, dünyadaki bütün kötülüklerin içinde bulunduğu kutuyu Hermes, Pandora'nın evine bırakır ve hiçbir koşulda açmamasını söyler. Pandora meraklı bir kadın olduğu için kutuyu açar ve bütün kötülükler serbest kalır. Efsaneye göre en sonunda kutudan tek bir iyilik çıkar, o da en dipte hapsedilmiş olan umuttur.



Efsane Şu soruyla devam eder; umut tek başına bütün kötülüklerle baş edebilir mi?(Snyder, 2000, s. 3)

Umut, amaçlara ulaşma noktasında belirleyici olmak (eylemlilik) ve bu amaçlara ulaşabilmek için birden fazla yolun olabileceğini düşünmek olarak tanımlanmaktadır. Eylemlilik, bireyin bir amaç doğrultusunda belli bir yolda hareket etmeye başlaması ve devam etmedir. Eylemlilik düşünceleri, bireyleri motive etmektedir. Yollara yönelik düşünceler ise, bireyin amacına ulaşabilme yollarını belirlemeye yönelik algılanan yeterliliğidir(Snyder, 2002). Umut, ulaşabilir ve önemli amaçlar için mücadele etme çabasıdır.

Pozitif psikolojinin önemli boyutlarından biri olan umut bireyin hayatında bir şeylerin iyi gideceği pozitif şeyler olacağına inanmaktır. Umutlu insanlar yaşam sevinci yüksek pozitif insanlardır. Pozitif oldukları içinde insanlar tarafından daha kabul görür ve sevilmektedirler. Bu durumda da yaşam doyumları daha da artmaktadır.

Bireyin ulaşmak istediği hedefi varsa, bu hedefe ulaşmak için birden fazla yollar buluyorsa ve kendini bu amaçta motive edebiliyorsa umutlu bir birey olduğu söylenebilmektedir. Umutlu insanların çözüm yolları vardır. Kreatif bir kişiliğe sahiptir. Umutlu kişiler başkalarıyla daha güçlü bağlar kurabilir. Yılmazlık seviyeleri daha yüksektir.

Umut Gottschlak'e göre zor zamanlarında da bireyleri gayret göstermeye iten pozitif güçtür. Bireylerin umut boyutuna sahip olup olmadıklarını anlamaya yönelik olarak bazı sorular kullanılabilir. İradeniz güçlü müdür? Yaşadığınız problemler sizin hedefe ulaşma

azminizi engeller mi? Hedeflerinize ulaşabilmek için azmeder misiniz? Kaderinizin kontrolünün kendi elinizde olduğuna inanır mısınız? Kafanıza koyduğunuz bir işi tamamlamak için; saatler, günler hatta aylar boyunca durmaksızın ilerleyebilir misiniz? Sizi hedeflerinizden alıkoyan problemlerle baş edebilir misiniz? Sizi hedeflediğiniz uğraşlarınızdan alıkoymak zor mudur? Sizin için belirlenmiş bir hedef yoksa kendi kendinize bir hedef belirleme eğiliminde olur musunuz? Böyle hedeflere bağlanmak hoşunuza gider mi? Eğer bu soruların birçoğuna verilen cevap evet ise bireylerin umudun irade gücü bileşenlerine sahip oldukları söylenebilmektedir(Luthans, Youssef ve Avolio, 2007,s. 63).

### **1.5.2.3. Psikolojik Dayanıklılık**

Pozitif psikoloji, kavramlarından biri olan psikolojik dayanıklılık son yıllarda ruh sağlığı alanındaki araştırmalarda önemli yer tutmaktadır(Singh Yu, 2010; Walsh, 2003). Dayanıklılığın zorluklar karşısında mücadele etmek ve toparlanmak anlamına geldiği ve pozitif uyumu içeren etkin bir süreç olduğu ifade edilmektedir(Luthar, Cicchetti, Becker, 2000). Psikolojik dayanıklılık kişinin birçok olumsuz durumla baş etme ve başarılı olma becerisi olarak görülmektedir(Luthans ve diğ., 2006). Psikolojik dayanıklılık içinde iki önemli kavram barınmaktadır. Birincisi her türlü olumsuz stresli olayları içeren zorluklar, ikincisi davranışsal ve sosyal becerileri içeren pozitif uyumdur(Luthar ve Zigler, 1991).

Literatürde dayanıklılık kavramı; 1960 -1970 yılları arasında gelişimsel patoloji araştırmalarında yenilmez ve sağlam çocuk kavramları ile ilk olarak yer almıştır(Benard, 2004). Gelişimsel patoloji araştırmalarında, işlevsiz ve sorunlu ailelerde yetişmelerine rağmen ruh sağlığı yerinde olan çocuklar için yenilmez ve sağlam çocuk ifadeleri kullanılmış ve bu özelliğin doğuştan getirilen bir özellik veya başa çıkma tarzı olduğu belirtilmiştir(Anthony, Cohler, 1987). Bu bağlamda aile; çocuğun dayanıklılığı için bir risk; çocuğun dayanıklılığı için bir risk faktörü olarak değerlendirilmiş(Wolin, 1993) ve betimleyici çalışmalarla risk altındaki çocukların yaşam kaliteleri artırılmaya çalışılmıştır(Masten, 2007).

Psikolojik dayanıklılık, başlangıçta bir kişilik özelliği olarak düşünülmüştür. Bu yüzden de bazı bireylerin doğuştan psikolojik dayanıklılığa sahip olduğu varsayılmıştır. Ancak zaman içinde yapılan araştırmalarla öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir olgu olduğu kabul edilmiştir. Bu nedenle de yaşadığı olumsuz olaylardan dolayı, rahatsızlanan ve psikolojik dayanıklılığını yitiren bireyler için tedavi sürecinde müdahale edilip, tekrar dayanıklı hale gelmelerine yardımcı olma süreci başlamıştır. O yüzden artık günümüzde psikolojik dayanıklılık, bireylerin yaşadıkları travmalarla baş etmesine olanak veren kişiliğinin yanı sıra problemleri çözebilme becerisi gibi kabiliyetinin de bir araya gelerek oluşturduğu çok yönlü bir olgu olduğu düşünülmektedir(Sakarya ve Güneş, 2013, s. 26).

Psikolojik dayanıklılığa sahip bireyler iletişim becerileri yüksek, insanlarla pozitif ilişkiler kuran ve arkadaş edinmede yetenekli bireylerdir(Haynes, 2005). Duygusal bağlamda psikolojik dayanıklılığa sahip bireyler, benlik saygısı yüksek(Rutter, 1987), öz yeterliliğe sahip(Haynes, 2005), öğrenilmiş iyimserliği olan (Seligman,1990) ve zor durumlarda ümitli olan bireylerdir(Rutter, 1987).

Bilişsel bağlamda ise psikolojik dayanıklı bireyler, yüksek seviyede zekaya (Walsh, 1998), etkin başa çıkma mekanizma ve problem çözme becerilerini (Siebert, 2005; Werner, 1993) yaratıcılığa ve mizah anlayışına (Siebert, 2005) sahiptir. Belirtilen bütün özellikler bireye zor durumlarda ümit ve kendilik kontrolü sağlamakta ve bireyi dayanıklı kılmaktadır(Rutter, 1987).

#### **1.5.2.4.İyimserlik**

İyimserlik şuan ve gelecekle ilgili pozitif düşünme ve pozitif beklenti içinde olma hali denilebilir. Olumlu düşünme olarak tanımlanabilen iyimserlik, gelecekle ilgili beklentilere(Carver ve Scheier, 2002, s. 231) ve hayatta karşılaşılan olayların sebeplerine yönelik insanların yaptıkları açıklamalara odaklanır(Seligman, 2006, s. 15-16).

Felsefenin ve psikolojinin ilk zamanlarında iyimserlik basit düşünme ya da acıdan kaçınma olarak ele alınmıştır. Sağlık alanında çalışanlar pozitif ruh sağlığını, gerçeği reddedici düşüncelerin olmaması olarak ele almışlardır. 1930 ve 1960'lardaki ruh sağlığı uzmanlarının (Allport, Erickson, Froom, Maslow v.b.) bu

düşüncelerinin altında yatan temel mantık, ruh sağlığının gerçekliğin testi olduğu ve bireylerin geleceğe yönelik olarak gerçekçi beklentiler içerisinde olmaları ve dengeli düşüncelere sahip olmaları gerektiğidir(Peterson, 2000, s. 45).Araştırmacılar iyimserliğin sadece inkar olmadığına ve dayanıklılık, mutlu insanların önemli özelliklerinden biri olduğuna ilişkin önemli kanıtlar buldular.

Pozitif psikolojinin iyimserliğe iki tane bakış açısı vardır. Bunlar yükleme tarzı ve iyimserlik eğilimidir.

İyimserlik eğilimi, genelleştirilmiş sonuç beklentisine ilişkin kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır(Scheier ve Carver, 1987). İyimserler sonuçların olumlu olacağına yüksek düzeyde beklentiye sahiptir. Kötümserler gelecekte olumsuz sonuçların olacağına odaklanırlar.

İyimserler amaçlarına ulaşırken bir zorlukla karşılaştığında amaçlarını gerçekleştirmek için çabalamaya devam ederler, kötümserler ise çaba göstermeyi yüksek ihtimalle bırakacaklardır(Carver ve Scheier, 1998).

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİM, YÖNETİCİ VE YÖNETİCİ BECERİLERİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Çalışmanın ikinci bölümünde yönetim ve yönetici kavramı, yönetici becerileri, yönetici özellikleri detaylı bir şekilde incelenmektedir.

#### 2.1.YÖNETİM

Yönetim, tarihin başlangıcından beri var olduğu halde, bilim olarak ilk kez 1887'de ABD'de doğmuş ve hızla gelişmiştir. Özellikle II. Dünya Savaşından sonra, kaynakların azalması ve ihtiyaçların artmasıyla yönetim daha fazla önem kazanıp, bütün ülkelerde bilimsel ve profesyonel yönetim anlayışı ve uygulaması yaygınlaşmıştır. Buradan yola çıkarsak, çağımızda yönetim, kaynakları ve imkânları en iyi şekilde kullanma bilimi ve sanatı olarak tanımlanmıştır. Ancak, en yaygın olan tanıma göre "Yönetim, grup gayretiyle işlerin başarıma sanatı ve bilimidir"(Aytürk, 1999, s. 1).

Yönetimin bir sanat olarak kabul edilmesine rağmen sistematik bir bilim dalı olarak ortaya çıkışı oldukça yenidir. Otoritelerce görüş birliğine varılmış kesin bir yönetim bilimi tanımına henüz ulaşılamamıştır(Şimşek, 2002, s. 7). Yönetim bilimi organik ve fonksiyonel anlamda örgüt çalışanlarını, örgüt modeli ve işleyişini inceleyen bir bilim dalıdır. Literatürdeki tanımlarda, önceden

belirlenmiş amaçlara ulaşmak gayesiyle yetki, otorite, emir komuta zinciri aracılığıyla işbirliği kapsamında çalışanların davranışlarının nasıl olduğu, nasıl olması gerektiği ve nasıl olacağını incelenmesidir(Aydın, 2010, s. 26).

Yönetim, “Bir işi başkalarına yaptırma sanatı” ya da “ Bir işin nasıl yapılacağını bilmek ve o işin yapılmasını sağlamak sanatı olarak da tanımlanır(Özden, 2004).

Yönetim kavramı ile ilgili olarak değişik bilim dallarına ait araştırmacılar, kendi amaç ve ihtiyaçlarına göre tanım geliştirmişlerdir. Bunun sonucu olarak da yönetim dendiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen de bu sürecin unsurları olan organlar-kişisi veya grup anlaşılmakta, bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır(Koçel, 1993, s. 8).

Yönetim kavramı evrensel bir takım ilkeler içerse de daha başarılı örgüt yapıları oluşturmanın anahtarı, kültürel ve sosyal kodların yönetim uygulamalarında bütünleştirici rol oynamasıdır(Erdem ve Kocabaş, 2004, s. 188).

İnsan topluluğu amaçlarının en az çaba ile en etkin şekilde gerçekleştirilmesi maksadıyla, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde uygulanmasıyla

ilgili faaliyetlerin tümü yönetim bilimi olarak ifade edilmektedir(Baransel, 1993, s. 25).

## 2.2. YÖNETİCİ KAVRAMI

Yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş v.b. üretim araçlarını bir araya getiren onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan bir kimsedir(Eren, 2001, s. 7).

Yönetici; kar ve riski başkalarına ait olmak üzere, mal ve hizmet üretmek için üretim elemanlarını bir araya getiren ve işletmeyi çalıştırma sorumluluğu olan kişidir. Eğer yöneticiler aynı zamanda işletmenin sahibi iseler, kar ve riski de onlara aittir.

Amaçların etkin bir şekilde gerçekleşmesi için bir insan topluluğunun işbirliğini ve koordinesini sağlayan etkinliklerden oluşan yönetimin ortaya çıkışı, toplumsal yaşamın yaygınlaşmasıyla gerçekleşmiştir. Yani insanoğlunun yeryüzünde birlikte yaşamaya başlamasından bu yana yönetim insan hayatında olmuş ve bununla beraber orada mutlaka bir yönetici de ortaya çıkmıştır(Tutar, 2010, s. 52). Bir işletmenin başarılı olabilmesi için de iki şey çok önemlidir bunlar; iyi bir yönetim sistemi ve yöneticidir(Özalp, 2012, s. 3).Yönetici her işletme için çok önemlidir. Çünkü işletmenin takip edeceği yol haritasını belirlerken ve ana kararların alındığı pozisyonda yönetici bulunmaktadır.



Genel olarak tanımlandığında yönetici “bir kurum ya da örgütte bir birimin ya da hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan ve bu göreviyle ilgili olarak günlük, tekrar eden ve koşulları belli işlemlerin dışına taşan kararları alan, gözetim ve denetimde bulunan üst” (Bozkurt ve Ergün, 1998, s. 265) şeklinde tanımlanmıştır. Appleby'e (1991, s. 5) ise, yöneticiyi, örgüt içerisinde her kademedeki çalışanlar vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi olarak tanımlamıştır.

Çeşitli yönetici tanımlarına bakarsak;

Eğitim gördüğü alanda uzmanlaşan ya da uzmanlaştığı alanda eğitim gören, işletmenin insan ve finansal kaynaklarını sağlıklı bir şekilde yöneten, gücü dengeleyen, zeki, sabırlı ve sorumluluk sahibi olan kişilerdir(Güney, 2014).

Yönetim işlevlerini yerine getirmekle yükümlü olan, işleri planlayan, koordine eden ve verilen görevler bünyesinde birinci derecede karar verme yetkisine sahip olan kişi ya da kişilerdir(Çiftçi, Öneren, 2012). Planlama yönetimin temel fonksiyonunu oluşturduğu için iç ve dış faktörlerdeki değişkenliklere dikkat edilmelidir(Erdoğan, 1987).

Harvard Business School'a göre yönetici, başkaları vasıtasıyla işleri neticelendiren bireylerdir. Peter Druker'a göre yönetici, verilen görevi planlı programlı bir şekilde yürütmek için bütün yükümlülüğü alan kişidir. Avustralya Yöneticilik Enstitüsü'ne göre yönetici; üstlendiği görevi planlayan, koordine eden, işleri yürütmekle sorumlu

olduğu ekibine liderlik vasfında bulunan ve verilen görev ile ilgili bütün detayları programlayan kişidir(Templer, 2010).

Yönetici, verilen görev ya da görevlerde resmi fonksiyonları uygulayan kişi/kişilerdir(Karahoca, 1998).

John Kotter'e göre yönetici "karmaşıklıkla başa çıkmaktır". Warren Bennis ve Burt Fanus'a göre ise yöneticiliğin anlamı, verilen görevi üstlendiği sorumlulukla hedefine ulaştırmak için gerekli çalışmalarını yürüten kişi/kişilerdir(Çetin, 2009).

L. Urwick' e göre yönetici, yönetimin gerektirdiği sorumlulukları üstlenerek başkaları ile ortaklaşa çalışan ya da başkalarını çalıştıran kişidir(İmrek, 2005).

### **2.3.YÖNETİM KADEMELERİ**

Yönetim bir piramit gibi düşünölüp, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayan, bu yolda başkalarına iş yaptıran yönetim organları üç kademe halinde gruplanabilirler(Mucuk, 2008).

**Üst Kademe Yönetimi ve Yöneticileri:** Üst kademe, işletmenin gelecekte bulunmasını istediği noktaları ve bu noktalara varabilmek için neler yapılabileceğinin kararlaştırıldığı kademedir(Çoroğlu, 2002, s. 57). Bakan, Müsteşar, Genel Müdür, Yönetim Kurulu başkanı vb. yöneticiler üst kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Üst kademe yöneticilerin, teorik, kavramsal ve stratejik becerilerinin yüksek olması beklenilmektedir.

**Orta Kademe Yönetimi ve Yöneticileri:** Bu kimseler daha çok üst yönetim tarafından belirlenen amaçları gerçekleştirmek amacıyla uygulamaya dönük iş yapan, beşeri yeteneklerin ön planda olduğu kimselerdir (Ataman, 2009). Bölüm şefleri, kamu daire müdürleri, orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Orta kademe yöneticilerin iletişim, insanlar arası ilişkiler bakımından becerilerinin yüksek olması beklenir.

**Alt Kademe Yönetimi:** Orta düzey işlerin yöneticiler tarafından ayrıştırılması sonucu ortaya çıkan her bir iş bölümüne atanan yöneticilerdir (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 25). Amir, şef, usta, ustabaşı vb. yöneticiler oluşturmaktadır. Alt kademe yöneticilerin teknik becerilerinin yüksek olması beklenir.

## 2.4. YÖNETİCİ BECERİLERİ

Günümüzde işletmelerin devamlı kendini hızla geliştiren teknolojinin yanında birçok farklı çevresel koşullarla rekabet ederken karşılaşılan sorunlarla baş edebilmeyi sağlayan etkili bir yönetim tarzı geliştirilmesi ihtiyaç haline gelmiştir. Etkili yönetim şeklini gerçekleştirilebilmesi için de yöneticilerin bir takım becerileri olması gerekmektedir. Değişik kademelerde bulunan yöneticilerin ister kamu ister özel sektörde bulunsunlar başarılarının altında bazı temel beceriler yatmaktadır (Özalp, 2012: Katz, 1974), bu becerileri “kavramsal beceriler”, “insani beceriler” ve “teknik beceriler” olmak üzere üç sınıfta toplamaktadır. Katz'ın sınıflamasındaki en önemli çıkarımlardan biri, yönetim pozisyonlarına göre yönetim becerilerinin farklılaşmasıdır. Alt kademe pozisyonların teknik uzmanlık

gerektirmesi, orta kademe pozisyonların beşeri ve kişilerarası ilişkilere daha eğilimli olması ve üst yönetim kademelerinin kavramsal becerilerinin daha yüksek düzeyde olması, bu çıkarımları oluşturmaktadır. Teknik beceriler daha çok insanlar ile kavramsal beceriler ise fikir ve düşünceler ile ilişkili olmaktadır(Tewari, Sharma, 2011).

Aşağıda Şekil 3’ de görüldüğü gibi örgütsel hiyerarşinin farklı kademelerinde (üst, orta ve alt) görevli olan yöneticilerin söz konusu becerilere farklı miktarlarda ihtiyaç duymalarına rağmen, sayılan yönetim becerileri her yöneticide bulunması zorunlu becerilerdir(Genç, 2007).

**Şekil 3:** Hiyerarşik Kademeler ile Yönetmel Beceriler Arasındaki İlişkiler

|                         | Kavramsal Beceriler | Beşeri Beceriler | Teknik Beceriler |
|-------------------------|---------------------|------------------|------------------|
| Üst Kademe Yöneticiler  |                     | /                | /                |
| Orta Kademe Yöneticiler |                     | /                | /                |
| Alt Kademe Yöneticiler  |                     | /                | /                |

Hiyerarşik Kademeler ile Yönetmel Beceriler Arasındaki İlişkiler(Eren, 2011, s. 12).

Beşeri, teknik ve kavramsal beceriler için aşağıdaki tanımlamalar yapılmıştır:

**Kavramsal Beceriler:** İşletmenin bütününe yönelik politika ve stratejiler geliştirmeyi ifade eder(Maviş, 2001, s. 103).

**Teknik Beceriler:** Teknik beceri, örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılan çeşitli araç, yöntem ve teknolojilerin kullanımını içeren beceridir(Çetinkaya, 2009).

**Beşeri Beceriler:** Çalışma hayatındaki bireylerle ilişki kurma yeteneğini ifade eder(Maviş, 2001, s. 103).

#### **2.4.1.Kavramsal Beceriler**

Kavramsal beceriler özde örgütü bir bütün olarak görebilmeye ve örgütü oluşturan parçalar arasındaki ilişkileri anlamaya yarayan bilişsel bir beceri türüdür. Bu çerçevede, yöneticilerin düşünme, bilgi işleme ve planlama, sorunları küçük parçalara bölme, bu parçalar arasındaki ilişkileri görebilme, bir sorunun diğerleri açısından yaratacağı etkileri fark edebilme vb. becerileri kavramsal beceriler olarak adlandırılır. Bu beceriler aracılığıyla yöneticiler, bir birimin bütünsel anlamda örgütü nasıl etkilediğini ya da örgütün endüstriyi, toplumu ve sosyal çevreyi nasıl etkilediğini görebilir. Diğer taraftan bu beceriye sahip yöneticiler stratejik düşünebilir ve uzun dönemli bir bakış açısı ile örgütün karşı karşıya kaldığı olanakları, tehditleri ve riskleri, aynı zamanda örgütün güçlü ve zayıf yönlerini görebilir ve değerlendirebilir(Bolat vd., 2008, s. 12).

Yöneticinin içinde bulunduğu örgüt yapısını bir bütün olarak algılayıp, tüm birimlerin işleyişinin örgüt açısından önemini değerlendirebilmesi; örgütün işleyişinde bütün birimlerin örgütün amacı doğrultusunda ayrı ayrı ve bir arada uyum içinde işleyişi sağlama da ihtiyaç duyulan bir beceridir(Gürbüz ve Gürel, 2006, s. 30).

Kavramsal beceri etkili planlama, düşünme, örgütlenme ve problem çözme için gereklidir(Yukl, 2010, s. 63; Akdemir, 2012, s. 237). Böylece yönetici ortaya çıkan sorunlara dışarıdan bakıp inceleyebilir. Üst yöneticiler bu becerileri sayesinde uzun vadeli planlar ve stratejiler ortaya koyabilirler ve uzun yıllar sonra işletmenin hangi konumda olabileceğini de tahmin edebilirler. Bu yetenek yöneticilere çevrelerinde nasıl gelişmeler ve değişimler olduğunu görebilmelerini de sağlar(Özalp, 2012, s. 15).

Güçlü yönetim becerileri; rekabet dünyasında yaşamak ve sürekli değişimi izleyebilmek için her bir örgütün temel zorunluluğudur. Lider-yönetici kavramı da bu ihtiyaçtan dolayı önem kazanmıştır. İnsanları anlama, sistematik düşünme, bireysel örgütsel hedeflerde uyum sağlama, çalışanların örgüt bağlılığını artırma gibi liderlik özellikleri şirketlerin mali kaynaklarını artırma adına önem arz etmektedir. Fakat liderliği örgüt çatısı altında daha anlamlı hale getirecek husus, başarılı bir takım ruhunun örgütte oluşturulmasıdır. Çalışanların başarabilecekleri büyük hedefler etrafında kenetlenmesi, bu hedeflere ulaşabilecek stratejilerin geliştirilmesi ve sürekli eğitim aktiviteleriyle gelişime açık iş görenlerin motive edilmesi takım

ruhunun oluşturulması adına lider-yöneticinin vazgeçemeyeceği hususlardır (Özdemir, 2009).

Kavramsal beceri yöneticinin dış çevresi ve iç çevresini özümseyebilmesini, bunlara karşılık planlama yapabilme becerisini içerir. Bu arada yönetici bir bütün olarak ele aldığı işletmesinin her bir parçasını ve bu parçaların çevreleriyle olan ilişkilerini bir düzene girebilecek şekilde planlamasını yapar (Eren, 2011, s. 13). Planlama, organizasyon ve karar verme bu beceride bulunan yetilerdir(Divleli, 2014, s. 36-43).

#### **2.4.1.1.Planlama**

Planlama ussal bir yönetim biçiminin temelidir. Yönetici bu yöntem sayesinde ne yapacağını ve neler yapmak istediğini önceden düşünmek olanağını bulur. Bu nedenle planlamayı, bir çalışma planını önceden belirten bir analiz olarak da tanımlayabiliriz. Planlı çalışma benimsendiği zaman, isabetli karar almak için düşünme ve değişik çözüm yollarını inceleme olanağı bulunur. Yapılacak işin niçin, hangi koşullarda ve nasıl yapılacağına ve nelere gereksinme duyulacağına önceden karar verilmiş olur. Acele ve peşin yargılardan çekinilmiş olur(Tortop, İşbir ve Aykaç, 2005, s. 43).

Planlama, planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri, bir süreci ifade eder. Planlama, herhangi bir herhangi konu ile ilgili olarak; ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle, hangi sürede sorularına cevap vermeye çalışmayı ifade eder(Koçel, 2001, s. 88).

Planlama, araştırma ve yeni alternatifler üretme sürecidir. En iyi kararları almaya ve uygulamaya yöneltir. İyi planlama yetki devrini kolaylaştırır. Uygulama işlerinin astlara yaptırılması yolunu açar. Planlama yolu, genel ve uluslararası çevre faktörlerini değerlendirme ve kuruluşun etkinliğini artırma aracıdır. Planlama, en uygun strateji seçimi ve kaynakların bu strateji etrafında optimum dağılımını sağlar(Eren, 2001, s. 161 ).

Yöneticilerin ilk olarak yapması gerekenlerden birisi yapılacak işlerin planlamasının yapılmasıdır. Hemen hemen tüm projeler gerçekleştirme aşamasına geçmeden önce, dikkatli ve ayrıntılı bir planlama gerektirir. Ortaya konulan plan zaman, maliyet, kalite ve işin tamamlanması için öngörülen kaynak cinsinden tanımlı olmalıdır(Ece ve Kovancı, 2004, s. 77).

Etkili yöneticiler proaktif davranışlar sergileyerek kısa, orta ve uzun vadeli hedeflere yönelik planlamalar yaparlar. Yapılan araştırmalar proaktif yöneticilerin kontrolü dışındaki faktörleri ve olağandışı süreçleri yönetebileceğine dair inançları olduğunu ve özgüvenlerinin yüksek olduğunu, risk almaktan korkmadıklarını, öz farkındalıklarının yüksek olduğunu, sorunlar veya gerçeklerle yüzleşmekten ve onlarla baş etmekten çekinmediklerini göstermektedir( Doğan ve Şahin, 2011).

Planlama bireyin faaliyetleri takip etmesini sağlamanın yanı sıra öğrenme, motivasyon ve takım çalışması gibi performansın diğer olumlu yanlarına katkı sağlamaktadır(Mumford vd., 2001).



### 2.4.1.2.Organizasyon

Organizasyon, amaçlara ulaşmak için gerekli teknik ve beşeri unsurların sistemli bir şekilde bir araya getirilmesi ile ilgili çalışmaların bütünüdür(Berberoğlu, 2004, s. 105).

Organizasyon planlarda belirtilen hedeflere ve bunlara ulaşmak için kararlaştırılan yollara uygun bir organizasyon oluşturma sürecidir. Planlama sürecinin etkinle uygulanması, organizasyon çalışmalarının başarısında önemli rol oynar. Doğru planlar, işletmeyi doğru organizasyona götürür(Maviş, 2001, s. 120).

Organizasyon, işletmenin amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır(Eren, 2001, s. 187).

Organizasyon hem yöneticinin kullanacağı bir araç, hem de yöneticinin içinde faaliyette bulunduğu bir ortamdır. Diğer bütün araçlar gibi, yöneticinin bu aracında nerede nasıl etkin olabileceğini, sınırlarını, özelliklerini ve tehlikelerini bilmesi gerekir. Bu ise organizasyon ve onu oluşturan unsurlar hakkında bilgi sahibi olmakla gerçekleşebilir. Öte yandan organizasyon yöneticinin de içinde bulunduğu bir ortamı oluşturur. Bu ortamdaki değişimler yöneticiyi etkileyeceği gibi yöneticinin karar ve davranışlarını da bu ortamı etkileyecektir. Bazen ortamın özellikleri ile yöneticinin amaçları ters

düŖecek bazen aynı yönde olacaktır. Yöneticinin bu değişik durumlarda davranış seçenekleri nelerdir? Bunların etkinlik derecesi nedir? Bu seçeneklerin uygulanması ne ölçüde arzulanır? Bu ve benzeri sorular ancak yöneticinin bu ortamı ve özelliklerini tanınması ile mümkündür.(Koçel, 2001, s. 134)

### **2.4.1.3.Karar Verme**

Karar verme becerisi, belirlenen amaçlara ulaştıracak alternatiflerden birini seçmektir. Karar verme becerisi yönetim fonksiyonlarını yerine getiren her yönetim kademesindeki yöneticiler için temel nitelikte olmakla birlikte üst kademedede daha önemlidir. Çünkü alt kademe yöneticileri faaliyetlerini üst kademenin verdiği kararlar doğrultusunda yürütürler(Efil, 1999, s. 13).

Yönetim sürecinin özünde, karar verme ve verilen kararların uygulanması yatmaktadır. Karar, örgütsel ve çevresel koşullardan bağımsız işleyen steril bir olgu değildir. Bir karar geçmiş bir davranış, mevcut bir eylemi ve gelecekteki sonuçları içeren bir niteliğe sahiptir(Gürüz ve Gürel, 2006, s. 326).

Karar vermek yöneticilerin yaptıkları işe hangi açıdan bakılırsa bakılsın, daima ön plana çıkan, bir nevi "olmazsa olmaz" niteliği taşıyan bir iştir. Organizasyonun hangi kademesinde olursa olsun, hangi konularla uğraşırsa uğraşsın, bu işi sevsin veya sevmesin, 'yönetici' durumuna gelen bir kişinin vazgeçemeyeceği en önemli iş "karar vermektir" tir. Karar vermek yöneticiliğin o kadar asli bir işidir ki, bazen yöneticilik bir 'karar verme işi' olarak da tanımlanmaktadır.

Yönetici değerlemede yöneticinin karar verme yetenekleri ve özellikleri dikkate alınmaktadır(Koçel, 2001, s. 47).

Karar verme süreci bir problemin tanınması ile başlar, sekiz adım set olarak devam eder, karar etkinliğini değerlendirme ile son bulur. Karar verme süreci(Robbins ve Decenzo, 2001, s. 115);

- Sorun tanımlama,
- Karar kriterlerinin belirlenmesi,
- Kriterlere ağırlıklar tahsis etme,
- Alternatiflerin geliştirilmesi,
- Alternatiflerin analizi,
- Bir alternatif seçimi,
- Alternatifin uygulanması,
- Karar etkinliğinin değerlendirilmesi, adımlarından oluşur.

İyi bir kararda aranan nitelikleri aşağıda görüldüğü üzere beş grup altında toplayabiliriz( Eren, 2001, s. 175 ) ;

- İyi bir karar öncelikle kuruluşun amaçlarını dikkate almalı, olanlara ulaştıracak biçimde oluşturulmalıdır.
- İyi bir karar astarı yüzünden pahalı olmamalı, diğer bir deyimle en az harcama ve fedakârlıkla, masraflar minimumda tutularak en iyi sonucu verecek biçimde meydana getirilmelidir.
- İyi bir karar ne fazla geciktirilerek ve fırsatlar kaçırılarak alınmalı ne de fazla acele edilerek etraflıca inceleme ve

araştırma yapılmadan alınmalıdır. Bu nedenle en iyi karar zamanında alınan karardır.

- İyi bir karar işletme ve bölümün olanaklarına uygun, diğer bir deyimle gerçekçi olan bir karardır. Aksi halde uygulanamaz ve hayal ürünü olur.
- İyi bir karar hemen ve zaman geçirmeden uygulamaya konulan ve sonuç alınan kararlardır. Çünkü ağımız hız çağıdır, elini çabuk tutan ve çabuk harekete geçen fırsatları daha önce değerlendirebilmektedir.

Etkili ve isabetli kararlar vermek örgütün her kademesindeki yöneticilerin amalarındanıdır. Fakat şöyle bir durum vardır; tepe yöneticiler işletme için gerçekten önemli kararlar alırlar, alt kademedekiler de bu kararları değiştirmeden olduğu gibi uygularlar, bu yüzden ortaya herhangi bir sorun çıkmaması için tepe yöneticiler için karar verme çok önemli bir faaliyettir(Can vd., 2003, s. 144-145). Yöneticiler karar aşamasında organizasyonun evre yapısı, kontrol sistemleri, insan kaynakları da dahil olmak üzere her yönüyle düşündükleri için stratejik kararlar vermiş olurlar(Daft, 1991, s. 179). Karar verecek yöneticiler atanırken onların gerekli bilgi ve beceriye sahip olup olmadığı araştırılmalıdır. Çünkü doğru kararlar işletmeyi başarıya götürürken yanlış bir karar işletmenin sektörden kaybolmasına bile sebep olabilir(Akat vd., 1994, s. 268-269).

## 2.4.2. Teknik Beceri

Teknik beceri, örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılan çeşitli araç, yöntem ve teknolojilerin kullanımını içeren beceridir(Genç, 2007, s. 60-61). Teknikleri, yöntemleri, donatımları ve süreçleri kullanma ve anlama yeteneğidir. Yöneticinin doğrudan yönetmekle sorumlu bulunduğu alan hakkında gerekli bilgiye sahip olması şeklinde ifade edilebilir. Yöneticilerin etkinliğini yükselten faktörlerden biri, yöneticinin yapmakta olduğu işe ilişkin teknik bilgi düzeyi olmaktadır. Teknik yetenek yönetsel başarı ve etkinlik için gerekli bir koşul olsa bile tek başına yeterli değildir. Ayrıca yönetim basamakları yükseldikçe teknik yeteneğe duyulan gereksinimin azaldığı, buna karşı beşeri ilişkilere ve kavramsal yeteneğe duyulan gereksinimin arttığı görülür(Maviş, 2001, s. 103). Asıl işi yapan kişiler bu bilgileriyle hem altındakileri, hem de makine teçhizatı yönetirler. Tabi bunların yanında üst kademe yöneticilerinin de yapılan işi alt kademe yöneticileri kadar olmasa da anlayabilecek düzeyde bilgi sahibi olması gereklidir(Hatiboğlu, 1993, s. 223).

Teknik bilgi edinimi için iyi bir hafıza ve hızlı bir şekilde teknik malzeme öğrenme yeteneği bulunmalıdır. Etkin yöneticiler tarafından birçok kaynaktan gelen bilgi ve fikir edinme tahribat meydana geldiğinde gerektiğinde kullanılmak üzere bellekte saklanılmaktadır(Yukl, 2010, s. 62). Teknik beceri maddi ve süreçsel boyutla alakalı olduğu için bu beceri özellikle alt ve orta kademedeki yöneticilerden sahip oldukları eğitim ve bilgiyi sergilemesini içerir(Koçoğlu, 2010, s. 11). Çünkü alt kademe yöneticileri asıl işin

gerçekleştığı yere daha yakın konumda bulunmaları sebebiyle bu beceriler onlar için daha çok önemlidir(Yılmazer, 2010, s. 22).

### **2.4.3.Beşeri Beceri**

Etkili yönetim için gerekli yeteneklerden bir diğeri de, insanları içten gelen bir istekle çalışmaya ikna edebilme ve grup olarak amaçların gerçekleştirilmesinde işbirliği yapmalarını sağlayabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Amaca ancak insan unsuru ile ulaşabileceğinden yöneticinin bu alanda yetenekli olmasının önemi kendiliğinden ortaya çıkar(Maviş 2001, s. 103). Yanındaki insanları anlayabilmek, onlarla devamlı bir iletişimde bulunmak ve onlarla iyi geçinmek bu beceri ile mümkündür(Hatiboğlu, 1993, s. 223; Efil, 2002, s. 12; Can vd., 2003, s. 143; Yılmazer, 2010, s. 22). Astlar, yöneticilerinin onların fikirlerini alırken onları küçük görmeyeceğini, fikirlerinden dolayı azarlamayacağını bilmeli ve düşüncelerini kolaylıkla yöneticilerine aktarabilmelidirler. Bu beceri yöneticide daimi olarak bulunan bir huy olmalıdır(Hatiboğlu, 1993, s. 223).

İnsan davranışları, grup süreçleri, diğerlerinin duygu, tutum ve güdülerini anlayabilme, net ve ikna edici şekilde iletişim kurabilme ile ilgili bilgiyi içerir. Empati, sosyal öngörü, taktik, ikna edicilik, diplomasi, sözlü iletişim becerisi, ast, üst, mevkidaşlarla işbirlikçi iletişim içinde bulunmak bu tür beceriye sahip olan liderlerin sahip olduğu özelliklerdir. Bu tür beceriler insanları etkilemek için önemlidir. Karşısındaki kişiyi yargılamadan dinleyebilmek, doğru anlayıp doğru değerlendirmek için anahtardır (Yukl, 2004).

Bu beceri aynı zamanda yöneticilerin karısındaki kişilerle iletişim kurarak ihtiyaçlarını dikkate alıp, sorunlarında yardımcı olma becerisidir. İş ortamında insanlarla kurulacak olan ilişkiler işbirliği içerisinde çalışılabilecek bir ortam açısından önem taşır. Yönetici oldukça farklı kültürden insanlarla ilişki kurmak ve uyum içerisinde bu ilişkileri sürdürmek durumundadır. Her yönetici kademeler yükselse dahi bu beceriye sahip olmalıdır. Fakat kademeler yükseldikçe sorunlara bizzat kendi teknik bilgisiyle değil de başkaları kanalıyla çözümler üretip, başkalarının yapacaklarını koordine ederek, planlar yaparak başkaları aracılığıyla çözüm bulmaya çalışır(Dinçer ve Fidan, 1996, s. 13-14).

Beşeri İlişkilerin etkili bir biçimde kullanıldığı görebilmek için İletişim, Koordinasyon, Yönelme, Motivasyon, Performans Değerlendirme, Kontrol, Problem Çözme, Duygusal Zekâ, Sosyal Zekâ, Duygusal Kontrol kavramlarını bulundurmak gerekir.

Beşeri ilişkiler becerisi aynı zamanda iletişim becerisini de içerir. İletişim becerisi, “kişinin gönderdiği mesajları doğru bir biçimde kodlaması ve iletmesi, aldığı mesajları hatasız şekilde anlamlandırmasına yarayan etkili tepki verme ve etkin dinleme becerilerinin tümüdür.”(Çetinkaya ve Alparslan, 2011).

Koordinasyon da bu beceriler içinde yer alır. Koordinasyon, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların çabalarının uyumlaştırılması, ahenleştirilmesidir. Başka bir ifadeyle koordinasyon, işin daha etkili bir şekilde yapılabilmesi için işin en

uygun zamanda, en uygun şekilde ve en uygun araç gereç ile yapılması ve çalışanlar arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır(Koçoğlu, 2010).

Beşeri beceriler yönetimin yöneltme becerisi içinde gereklidir. Yöneltme belirlenen hedeflere ulaşmak için diğer çalışanların davranışlarını etkilemektir. Yöneltmenin ana amacı verimliliği arttırmaktır. İnsana yönelik iş ortamı verimliliği artırır, buna karşı işe yönelik iş ortamı ise yöneltmenin başarısını artırmaktadır (Özalp, 2004, s. 8).

Motivasyon bir bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışının sebebini izah eden hem iç ve hem de dış enerji güçleri toplamıdır. Motivasyon, kişinin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış bir uyarıcının etkisiyle harekete geçmesi ile ilgilidir(Şahin, 2007).

Beşeri ilişkiler becerisi ile birlikte çalışanların işine, çevresine uyumuna yönetici ile daha iyi anlaşmasına yardımcı olunmakta, performans engelleri ortadan kaldırılmakta, çalışanların gelecekte daha verimli olması için gerekli eğitimler verilmekte her şeyden önemlisi çalışanların kendisini görebilmesi sağlanmaktadır(Ceylan, 2011).

Denetleme de beşeri beceriler arasında yer alır. Denetlemenin çalışanların sosyal gereksinimlerini ve kreatif düşüncelerini engelleyecek ve ortadan kaldıracak sertlikte gerçekleştirilmemesi, düzeltici kontrolün yanı sıra önleyici kontrol sistemlerinin de oluşturulması, standartların gerçekçi ve doğru biçimde belirlenmesi,



sapmaların sebeplerinin belirlenip düzeltici önlemlerin alınması vb. şekilde olması gerekmektedir (Ataman, 2001, s. 553).

Problem çözüme, kişiyi veya durumu çözüme götürecek bilgilerin kazanılması ve bu bilgileri kullanıma hazır olacak şekilde birleştirerek bir sorunun çözümüne ulaşabilme ve bu çözümü uygulayabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Robertson, 2005).

Duygusal zeka kendi duygularının farkında olma, bu duyguları idrak etme ve anlama, başkalarının duygularının da farkında olma ve doğru anlama, bunun sonucunda ortaya çıkan bilgileri hem özel hem de çalışma hayatına değer katacak biçimde kullanabilme yeteneğidir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011).

Sosyal zekâ insan davranışı, grup süreçleri, başkalarının duygularını, tutumlarını ve güdülerini kavrayabilme ve açıkça ve ikna edici iletişim kurma ile ilgili bilgiler içermektedir (Yukl, 2010, s. 64).

Duygusal kontrol kendi içinde hiyerarşik düzene sahip becerilere ihtiyaç duyar. İlk olarak duygularını algılayabilmek, ikinci kademedeyi duyguları ifade edebilmek, üçüncü kademedeyi duyguları yorumlayabilmekten ve denetleyebilmekten oluşmaktadır. Duygusal kontrol kişiye hem kişisel hem de iş hayatında başarıyı getirebilecek bir yetenektir (Doğan ve Şahin, 2011, s. 66). Tüm bunlar beşeri becerilerin gerektirdiği faaliyetlerdir.

## 2.4.5.Etkili Yönetici Özellikleri

İşletmeyi oluşturan temel dört öğeden biri de personeldir. Personel bu öğeler içinde canlı, dinamik ve tepki gösterebilen bir öğedir. Diğer cansız öğelerin ölçümlenmesi ve değerlendirilmesi kolay olabilir, fakat bunu personel üzerinde yapmak oldukça zor bir iştir. Ayrıca personel değerlendirilmesi işletmenin başarılı veya başarısızlığıyla ortaya çıkabilir. Bu başarı ve başarısızlık yöneticinin sorumluluğundadır. Bu yüzden yönetici meydana gelen başarısızlıkları görmezden gelemez. İşletmenin değişik kademelerinde farklı düzeylerde yöneticiler bulunduğu için alt kademedен üst kademeye doğru bu yöneticilerin sahip olması gereken nitelik ve nicelikler değişmekte, üste doğru artmaktadır(Özdönmez vd., 1998, s. 171).

Bununla birlikte yönetici başardığı görevler, taşıdığı yetki, ve üstlendiği sorumluluklar açısından toplumun önemli bir kişisidir. Bu kişiler, fonksiyonları daha etkin ve verimli bir şekilde yapabilmek için bir takım nitelik de sahip olmalıdırlar. Etkili yöneticilerin özellikleri genel olarak şunlardır(Hatiboğlu, 1993, s. 222; Özdönmez vd., 1998, s. 172-175; Bedük, 2000, s. 173; Çoroğlu, 2002, s. 59-80; Akdemir, 2012, s. 238-239; Divleli, 2014, s. 14-15);

- Problem çözme yeteneğine sahip,
- Teknik bilgiye sahip,
- Deneyimli,
- Çalışanlarla etkin bir iletişim kurabilen,
- İyi bir koordinatör,

- Öfke kontrolünü sağlayan,
- Stresle başa çıkabilen,
- Sorumluluk alabilen,
- Cesaretli ve dinamik olan,
- Teknolojik yeniliklere uzak kalmayıp yeniliklere açık olan,
- Karşısındaki insanlara dürüst, onurlu davranan ve güven verici olan,
- Küresel boyutta düşünebilen,
- İfade gücü yüksek,
- Yönlendirme becerisine sahip, yetki devrinde bulunabilen,
- İçgüdülerini denetim altına alabilen,
- İşletmeyi kendininmiş gibi sahiplenebilen,
- İçsel kontrol gücü yüksek,
- İşine ve işletmesine bağlı, işini severek gerçekleştiren,
- Kendi başarısı yanında ekip başarısını da sağlayan ve astlarını iyi yetiştirip kendi başarısını da arttıran,
- Başarılı kişilerin tecrübelerinden faydalanabilen,
- Karar alırken etraftan gelen yorumları dinleyen,
- Ben değil, biz duygusuyla hareket eden; kişisel bütünlük, birliktelik ve insan odaklılık duygusuna sahip olan,
- İnsan haklarına saygılı,
- Anlayışlı ve samimi,
- Empati kurabilen,
- Objektif ve demokratik,
- Zekâ düzeyi yüksek,

- Bilgi, tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmalıdır.

Yöneticiliği kendine meslek olarak seçen kişilerin etkili bir yönetici olmak yolunda kendilerini her daim geliştirmeleri gerekir(Özdönmez vd., 1998, s. 175).



# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## YÖNTEM, VERİ, BULGULAR VE ANALİZ

Çalışmanın üçüncü bölümünde bireylerin psikolojik sermaye düzeyleri ve bu düzeylere göre nasıl yönetici beklenti içerisinde olduklarını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen araştırmanın önemi ve amacı, problemi, kapsamı, yaygınlık ve sınırlılıkları ile yöntemi ve araştırma sonucunda elde edilen bulgular yer verilmektedir.

### 3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bir işletmedeki en önemli bileşenin insan faktörü olduğu söylemek mümkündür. Çalışanların başarısını ve motivasyonunu dolayısıyla işletmenin başarısını etkileyen unsurlar ise çalışanın fiziksel ve psikolojik gücü becerileri yetenekleri ve bütün bunları etkileyen psikolojik sermayesidir. Bireylerin psikolojik sermayelerinin farkında olmaları hayata bakışlarının dolayısıyla işe bakışlarını etkilemektedir. Bu bakımdan çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

Psikolojik sermayenin ve bunun farkındalığının işletme, çalışan, yönetici açısından önemi açıktır. Kişilerin kendi psikolojik sermayesinin farkında olmaları hem kendilerinin hem de işletmeyi etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı bireylerin psikolojik sermaye farkındalığı düzeyini tespit etmek ve yöneticilerden aranan özellikler olarak beklentilerini anlayabilmek ve ortaya çıkartılması amaçlanmıştır.

### **3.1.1. Problem**

İnsan kaynakları bakımından önemli bir kaynak olan psikolojik sermaye ve kişiler bakımından farkındalığı yönetici beklentisinin etkilemekte midir? Çalışma bu problemin cevabını araştırmaktadır.

### **3.1.2. Kapsam**

Bu çalışma çalışmayan bireyler ve kısa zamanda çalışmayı umut eden bireylerin, psikolojik sermaye farkındalıklarını ve yönetici beklentilerini kapsamaktadır.

### **3.1.3. Yaygınlık**

Bu çalışmanın yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış alanında çalışan akademisyenlere, yöneticilere ve yönetici adaylarına yararlı olması beklenmektedir.

### **3.1.4. Sınırlılıklar**

Konunun çalışmayan bireylere kapsamı nedeniyle demografik özelliklerde yaş, medeni durum, eğitim düzeyi çeşitliliğinin sınırlı olduğu görülmüştür.

### **3.1.5. Varsayımlar**

- Çalışmada kullanılacak ölçme araçlarına katılımcıların içtenlikle cevap verdiği varsayılmıştır.
- Ölçme araçları yoluyla toplanan verilerin gerçeği yansıttığı varsayılmıştır.

### 3.1.6. Araştırmanın Hipotezleri

Yapılan literatür taraması ışığında, araştırma ile ilgili aşağıda yer alan hipotezler test edilmek üzere ileri sürülmüştür.

H1<sub>0</sub> : Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri ve alt boyutları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H1<sub>1</sub>: Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri ve alt boyutları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2<sub>0</sub> : Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri ve alt boyutları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H2<sub>1</sub>: Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri ve alt boyutları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3<sub>0</sub> : Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri ve alt boyutları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H3<sub>1</sub>: Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri ve alt boyutları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4<sub>0</sub> : Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri ve alt boyutları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H4<sub>1</sub>: Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri ve alt boyutları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.



H5<sub>0</sub> : Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri ve alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki yoktur.

H5<sub>1</sub>: Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri ve alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H6<sub>0</sub> :Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri yönetici beklentilerinde farklılık oluşturmaz.

H6<sub>1</sub>: Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri yönetici beklentilerinde farklılık oluşturur.

H7<sub>0</sub> : Katılımcıların yönetici beklentileri cinsiyete göre farklılık oluşturmaz.

H7<sub>1</sub>:Katılımcıların yönetici beklentileri cinsiyete göre farklılık oluşturur.

H8<sub>0</sub>: Kadın katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerine göre yönetici beklentisi farklılık oluşturmaz.

H8<sub>1</sub>:Kadın katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerine göre yönetici beklentisi farklılık oluşturur.

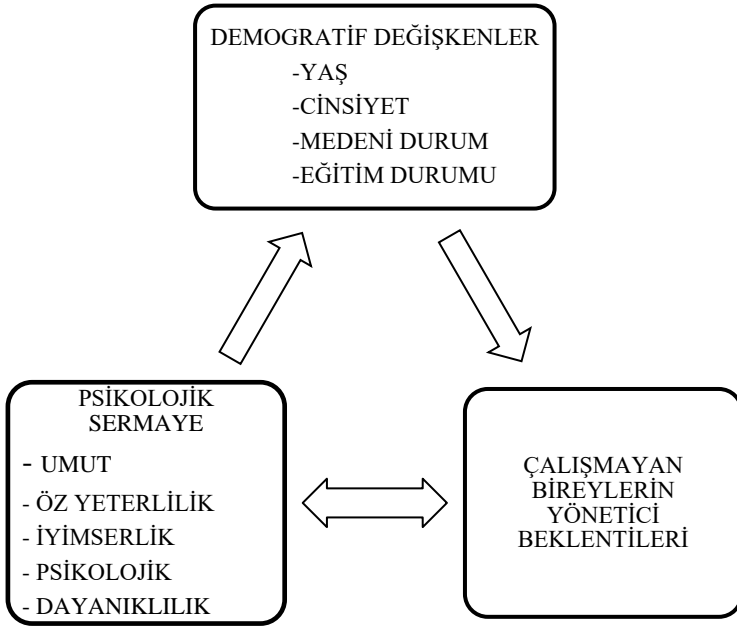
H9<sub>0</sub>: Erkek katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerine göre yönetici beklentisi farklılık oluşturmaz.

H9<sub>1</sub>: Erkek katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerine göre yönetici beklentisi farklılık oluşturur.

### 3.1.7. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanılmıştır. Araştırmada kişilerin psikolojik sermaye düzeylerinin ilerideki yöneticilerinden kişilik olarak beklentilerine etkisinin incelenmesi için bu çalışma ilişkisel tarama modeline uygun olarak düşünülmüştür. İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemek ve muhtemel sonuçları tahmini olarak belirlemek araştırmanın amacına uygun olarak araştırmanın modeli aşağıdaki Şekil 4' deki gibi tasarlanmıştır.

Şekil 4: Araştırma Modeli



### **3.1.8. Araştırmanın Örneklemi**

Bu araştırmada örneklem olarak çalışmayan bireyler tercih edilmiştir. Araştırma Uşak Üniversitesinde 498 öğrencileri ile yapılmış ve kayıp veri analizi sonucu kullanılabilir olan 481 öğrencinin sonuçları analiz edilmiştir. Araştırmaya katılım, gönüllülük esasına dayalı ve kolayda örneklem olarak uygulanmıştır. Yüksekokul ve fakültelerde öğretim elemanlarından izin alınarak derslerden uygulanmıştır.

### **3.1.9. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Amaçları**

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenler ile ilgili "Kişisel Bilgi Formu", ikinci bölümde "Psikolojik Sermaye Ölçeği" anketi, üçüncü bölümde ise yarı yapılandırılmış "Yönetici Beklentisi" ile ilgili 1 tane soru bulunmaktadır.

### **3.1.10. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği**

Pozitif Psikolojik Sermaye algısını ölçmek için Luthans ve arkadaşları tarafından geliştirilen, Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan "Psikolojik Sermaye Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 4 boyuttan toplamda 24 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutlar iyimserlik, umut, psikolojik dayanıklılık, özyeterliliklerdir. Her bir boyut 6 sorudan oluşmaktadır. Sorulardan 1, 11, 8 nolu sorular ters çevrilmiştir. Orjinal ölçekte 6' lı likert ölçeği kullanılmasına rağmen araştırmamızda 5li likert ölçeği kullanılmıştır. Kodlama "1=Kesinlikle katılmıyorum", "2=Katılmıyorum", "3=Kararsızım", "4=Katılıyorum", "5= Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde yapılmıştır.

Tablo 2: Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Boyutlarına Ait Soru Numaraları

| Boyut                                    | Soru No           |
|--|-------------------|
| İyimserlik                               | 1*,9,11*,14,18,19 |
| Özyeterlilik                             | 3,4,15,16,21,23   |
| Psikolojik Dayanıklılık                  | 5,7,8*,10,13,22   |
| Umut                                     | 2,6,12,17,20,24   |
| *İşaretleli maddeler ters puanlanmıştır. |                   |

### 3.1.11. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda demografik değişkenle ilgili 4 tane soru vardır. Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ile ilgili bilgi istenmiştir.

Cinsiyet, "1=Kadın" "2=Erkek", "Medeni durum" "1=Evli" "2=Bekar" Yaş "1=18-25" "2=26-30" "3=31-35" "4=36-40" "5=41 ve üstü" Eğitim Düzeyi "1=Lise" "2=Ön lisans" "3=Lisans" "4=Yüksek lisans" şeklinde düzenlenerek bilgi istenmiştir.

Katılımcıların psikolojik sermaye algılarını değerlendirebilmek için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 22.0 paket programı kullanılmıştır. Güvenilirlik ve geçerlik testleri yapılmıştır. Araştırmayı değerlendirmek amacıyla ortalama, standart sapma, t testi (independent sample test), tek yönlü varyans analizi (anova), korelasyon analizi gibi istatistik tekniklerden yararlanılmıştır. Yönetici beklentisinde nitel olarak ucu açık yapılandırılmamış görüşme metodu ve katılımcıların

bekledikleri yönetici ile ilgili bir veya daha fazla beklenti yazmaları talep edilmiş, bu kavramlar kendi içinde kategorize edilip yorumlanarak değerlendirilmiştir.

Daha sonra nicel ve nitel olarak elde edilen veriler birlikte değerlendirilerek elde edilen sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır.

## 3.2. BULGULAR VE ANALİZ

### 3.2.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin güvenilirlik Cronbach's Alpha değeri 0,855 olarak yüksek bulunmuştur. Alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları sırayla iyimserlik 0,701, psikolojik dayanıklılık 0,743, umut 0,779, öz yeterlilik 0,81 dir.

Cronbach Alpha katsayısına göre güvenilirlik aşağıdaki verilere göre yorumlanabilir.(Kalaycı, 2008):

- 1  $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- 2  $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,
- 3  $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- 4  $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 3: Psikolojik Sermaye Ölçeği Güvenilirlik Analizi

| Ölçek              | Cronbach Alpha | Soru Sayısı |
|--------------------|----------------|-------------|
| Psikolojik Sermaye | 0.85           | 24          |

Tablo 3’ de görüldüğü gibi araştırmamızın Cronbach Alpha değeri 0,85 olarak elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğin  $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  değerleri arasında olduğu için yüksek derecede güvenilir kabul edilmiştir.

### 3.2.2. Frekans –Yüzde Analizi

Araştırmanın örnekleminin demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 4’de gösterilmiştir.

**Tablo 4:** Örnekleminin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

| Değişken      | Kategori      | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---------------|---------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Cinsiyet      | Kadın         | 258     | 53.6  | 53.6          | 53.6            |
|               | Erkek         | 223     | 46.4  | 46.4          | 100             |
|               | Toplam        | 481     | 100   | 100           |                 |
| Yaş           | 18-25         | 473     | 98.3  | 98.3          | 98.3            |
|               | 26-30         | 4       | 0.8   | 0.8           | 99.2            |
|               | 31-35         | 2       | 0.4   | 0.4           | 99.6            |
|               | 36-40         | 1       | 0.2   | 0.2           | 99.8            |
|               | 41 ve üstü    | 1       | 0.2   | 0.2           | 100             |
|               | Toplam        | 481     | 100   | 100           |                 |
| Medeni Durum  | Evli          | 7       | 1.5   | 1.5           | 1.5             |
|               | Bekar         | 474     | 98.5  | 98.5          | 100             |
|               | Toplam        | 100     | 100   | 100           |                 |
| Eğitim Düzeyi | Lise          | 11      | 2.3   | 2.3           | 2.3             |
|               | Ön lisans     | 58      | 12.1  | 12.1          | 14.3            |
|               | Lisans        | 408     | 84.8  | 84.8          | 99.2            |
|               | Yüksek Lisans | 4       | 0.8   | 0.8           | 100             |
|               | Toplam        | 481     | 99.8  | 100           |                 |

|  | N          | Min         | Max         | Mean          | Ss            |
|--|------------|-------------|-------------|---------------|---------------|
| Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez  | 479        | 1.00        | 5.00        | 3.3967        | 1.0761        |
| İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim                               | 467        | 1.00        | 5.00        | <b>4.0343</b> | <b>0.9165</b> |
| Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider                                    | 479        | 1.00        | 5.00        | 3.7265        | 1.0219        |
| İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm  | 479        | 1.00        | 5.00        | 3.2818        | 1.0890        |
| İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir                                      | 478        | 1.00        | 5.00        | 3.5711        | 1.0167        |
| İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum   | 480        | 1.00        | 5.00        | 3.6333        | 1.1786        |
| <b>İyimserlik Genel Boyutu</b>   | <b>481</b> | <b>1.00</b> | <b>5.00</b> | <b>3.6072</b> | <b>1.0500</b> |
| Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim                 | 481        | 1.00        | 5.00        | 3.9543        | 0.9431        |
| Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim                                      | 481        | 1.00        | 5.00        | 3.3410        | 1.0607        |
| İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum                          | 479        | 1.00        | 5.00        | 3.2526        | 1.0252        |
| Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim   | 479        | 1.00        | 5.00        | 3.7759        | 0.9635        |
| İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum   | 478        | 1.00        | 5.00        | <b>4.1088</b> | <b>0.7774</b> |
| İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim  | 479        | 1.00        | 5.00        | 3.9562        | 0.8131        |
| <b>Psikolojik Dayanıklılık Genel Boyutu</b>  | <b>481</b> | <b>1.00</b> | <b>5.00</b> | <b>3.7314</b> | <b>0.9314</b> |
| Bu aralar kendim için belirlediğim amaçlarımı yerine getiriyorum                                       | 479        | 1.00        | 5.00        | 3.4802        | 1.0761        |
| Herhangi bir problemin çözümü için birkaç yol vardır   | 480        | 1.00        | 5.00        | <b>4.2542</b> | <b>0.8584</b> |
| Eğer çalışırken kendimi bir tikanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim | 480        | 1.00        | 5.00        | 4.1417        | 0.7945        |
| Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum  | 477        | 1.00        | 5.00        | 3.6101        | 0.9365        |
| Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum  | 478        | 1.00        | 5.00        | 3.5900        | 0.9665        |
| Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim   | 478        | 1.00        | 5.00        | 4.1778        | 0.7466        |
| <b>Umut Genel Boyutu</b>   | <b>481</b> | <b>1.00</b> | <b>5.00</b> | <b>3.8756</b> | <b>0.8964</b> |
| Bir grup iş arkadaşşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim   | 476        | 1.00        | 5.00        | <b>4.0819</b> | <b>0.9423</b> |
| Çalışma alanımda, hedefler \amaçlar belirlemede kendime güvenirim                                      | 478        | 1.00        | 5.00        | 4.0460        | 0.8960        |
| Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim                   | 479        | 1.00        | 5.00        | 3.9687        | 0.8660        |
| Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim                                   | 473        | 1.00        | 5.00        | 3.9302        | 0.8730        |
| Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim                 | 480        | 1.00        | 5.00        | 3.8750        | 0.8747        |
| Organizasyon dışındaki kişilerle problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim           | 481        | 1.00        | 5.00        | 4.0166        | 0.7982        |
| <b>Özyeterlilik Genel Boyutu</b>   | <b>481</b> | <b>1.00</b> | <b>5.00</b> | <b>3.9864</b> | <b>0.8960</b> |
| <b>PSİKOLOJİK SERMAYE GENEL BOYUTU</b>   | <b>481</b> | <b>1.00</b> | <b>5.00</b> | <b>3.8001</b> | <b>0.9367</b> |

Araştırmaya 481 kişi katılmıştır. Cinsiyet dağılımına baktığımızda % 53,6 kadın,%46,4 erkek katılmıştır. Bu yüzdelere baktığımızda oranlar birbirine yakındır.

Yaş olarak dağılıma bakıldığında 18-25 yaş aralığı %98,1, 26-30 yaş aralığı %0,8 31-35 yaş aralığı % 0,4 36-40 yaş aralığı %0,2 41 ve üstü %0,2 dir. En yoğun yaş aralığı 18-25 yaş aralığı olduğu görülmektedir.

Medeni duruma bakıldığında %1,5 evli %98,5 bekâr olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi % 2,3 lise, Önlisans % 11,9 lisans %84,8, yüksek lisans %0,8 dir.

### **3.2.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Puan Ortalamaları ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki**

Araştırmaya katılan katılımcıların psikolojik sermaye ve puan ortalamaları ve alt boyutları puan ortalaması aşağıdaki Tablo' 5 de sunulmuştur.

Tablo 5: Pozitif Psikolojik Sermaye Puan Ortalamaları ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan katılımcıların psikolojik sermaye algılarına bakıldığında kümülatif puan ortalaması (3,8001) olduğu görülmüştür. Boyut bakımından katılımcıların psikolojik sermaye ilişkin algılarına bakıldığında İyimserlik (3,6072 ± 1,0791) puan ortalaması, Psikolojik dayanıklılık puan ortalaması (3,7314 ± ,9314) Umut ortalaması (3,8756



$\pm 0,896$ ), Öz yeterlilik puan ortalaması ( $3,9864 \pm ,8960$ ) olarak saptanmıştır.

Katılımcıların her bir boyutta almış oldukları puanların aritmetik ortalamasına bakıldığında özyeterlilik boyutunda en yüksek puanı yer aldığı madde "Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim" ifadesiyle (4,0819) olurken, en düşük aritmetik ortalamayı alan madde ise "Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim" (3,8750 ) ifadesi olmuştur. Bu durumda katılımcıların kendilerine güveni yüksek iken organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli konularda kendine güveni kısmen düşüktür.

Katılımcıların iyimserlik düzeylerine yönelik algılarına bakıldığında en yüksek aritmetik ortalamaya sahip madde "Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider " ifadesi (3,6333) olmuştur. En düşük puan olan madde ise "İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm " (3,2735) ifadesidir. Bu durumda katılımcıların iyimserlik algıları düşük olduğu söylenebilir.

Katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeylerine yönelik algılarına bakıldığında en yüksek aritmetik ortalamasına sahip madde "İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum"(4,1088) ifadesi olurken en düşük madde "Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim"(3,3410) ifadesi olmuştur. Katılımcıların işleri konusunda zorlukları halledebileceği ama bu zorlukları hallederken de stres seviyelerinin artma ihtimali olabileceği anlaşılmıştır.

Katılımcıların umut düzeylerine bakıldığında en yüksek aritmetik ortalamasına sahip olan madde "Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır" ifadesi olurken (4,2542) en düşük puan alan madde ise "Bu aralar kendim için belirlediğim amaçlarımı yerine getiriyorum"(3,4802) ifadesidir. Bu durumda katılımcıların problemlerin çözülebilmesinde umut oranları yüksek ama bu amaçları yerine getirmedeki umut seviyeleri düşüktür.

### 3.2.4. Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem T-Testi

Katılımcıların iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik ve psikolojik sermaye genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi (Independent Samples Test) uygulanmıştır ve elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 6' da sunulmuştur.

Tablo 6 : Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının Cinsiyet ile İlişkisi İçin Yapılan T Testi Sonuçları

|                                | Cinsiyet | N   | Ort           | Ss    | F     | T     | df      | Sig  |
|--------------------------------|----------|-----|---------------|-------|-------|-------|---------|------|
| <b>Psikolojik Sermaye</b>      | Kadın    | 258 | <b>3,8112</b> | ,4001 | 7,279 | ,600  | 479     | ,549 |
|                                | Erkek    | 223 | 3,7861        | ,5143 |       | ,589  | 416,527 | ,556 |
| <b>İyimserlik</b>              | Kadın    | 258 | <b>3,6801</b> | ,4883 | 3,679 | 3,370 | 479     | ,001 |
|                                | Erkek    | 223 | 3,5184        | ,5641 |       | 3,335 | 442,394 | ,001 |
| <b>Psikolojik Dayanıklılık</b> | Kadın    | 258 | 3,6864        | ,4921 | 4,149 | 1,989 | 479     | ,047 |
|                                | Erkek    | 223 | <b>3,7819</b> | ,5607 |       | 1,970 | 445,450 | ,049 |
| <b>Umut</b>                    | Kadın    | 258 | <b>3,8911</b> | ,5045 | 8,645 | ,598  | 479     | ,550 |
|                                | Erkek    | 223 | 3,8596        | ,6465 |       | ,598  | 417,309 | ,557 |
| <b>Özyeterlilik</b>            | Kadın    | 258 | <b>3,9883</b> | ,5850 | 5,120 | ,063  | 479     | ,949 |
|                                | Erkek    | 223 | 3,9846        | ,6965 |       | ,063  | 435,745 | ,950 |

Yüzde 95 güven aralığında yapılan test sonuçlarına göre psikolojik sermaye genel puan ortalamasına ( $,549 > 0,05$ ), umut ( $,550 > 0,05$ ), özyeterlilik ( $,949 > 0,05$ ) bakıldığında cinsiyete göre

istatistiksel olarak anlamlı fark bir bulunmamıştır. İyimserlik ( $,001 < 0,05$ ) ve psikolojik dayanıklılık ( $,047 < 0,05$ ) boyutunda anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Kadınlarda iyimserlik puan ortalaması (3,6801), erkekler iyimserlik puan ortalaması (3,5184) olup kadınların erkeklere göre iyimserlik puan ortalaması daha yüksek olduğu görülmüştür. Kadınlarda psikolojik dayanıklılık (3,6864), erkeklerde (3,7819), puan ortalaması olup erkeklerde yüksek olduğu görülmüştür.

"H2□: Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri ve alt boyutları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmiştir.

Kümülatif olarak psikolojik sermayeye baktığımızda kadınların ortalamaları 3,8112 erkeklerin ortalaması 3,7861 dir. Standart sapma kadınlarda 0,4001 erkeklerde 0,5143 olup kadınlarda standart sapmanın daha az erkeklerde ise daha yüksek olması erkelerin daha yaygın cevaplar verdiğini göstermektedir. Bu bakımdan kadınların verdiği cevapların birbirine daha yakın olduğu erkeklerin verdiği cevapların her iki ucu yayıldığı söylenebilir.

### **3.2.5. Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi**

Medeni duruma göre boyutlarda anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek t-testi uygulanmıştır ve elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7: Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının Medeni Durum ile İlişkisi İçin Yapılan T Testi Sonuçları

|                              | Medeni Durumu | N   | ORT           | Ss    | F     | t      | df  | Sig  |
|------------------------------|---------------|-----|---------------|-------|-------|--------|-----|------|
| <b>Psikolojik Sermaye</b>    | Evli          | 7   | 3,7381        | ,4087 | ,006  | ,659   | 479 | ,720 |
|                              | Bekar         | 474 | <b>3,8005</b> | ,4573 |       |        |     |      |
| <b>İyimserlik</b>            | Evli          | 7   | 3,5238        | ,5394 | ,001  | ,408   | 479 | ,683 |
|                              | Bekar         | 474 | <b>3,6063</b> | ,5390 |       |        |     |      |
| <b>Psikolojik Dayamlılık</b> | Evli          | 7   | <b>3,6667</b> | ,6666 | ,495  | ,158   | 479 | ,875 |
|                              | Bekar         | 474 | 3,6497        | ,4712 |       |        |     |      |
| <b>Umut</b>                  | Evli          | 7   | <b>3,9286</b> | ,6444 | ,397  | ,241   | 479 | ,809 |
|                              | Bekar         | 474 | 3,8757        | ,5739 |       |        |     |      |
| <b>Özyeterlilik</b>          | Evli          | 7   | 3,7381        | ,9322 | 2,041 | -1,038 | 479 | ,300 |
|                              | Bekar         | 474 | <b>3,9903</b> | ,6333 |       |        |     |      |

Tüm değişkenlerin Sig. değeri 0,05'ten ( $p > 0,05$ ) büyük olduğu için anlamlı bir fark gözlenmemektedir. " $H_0$  : Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri ve alt boyutları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir" hipotezi kabul edilmiştir.

Genel olarak psikolojik sermaye ortalamasına baktığımızda evlilerin ortalaması 3,5833 bekârların ortalaması 3,6872 olup evlilerin ortalamasına göre yüksektir. Evlilerin standart sapması 0,3856 bekârların ortalaması 0,4142 dir. Standart sapma yakın olmakla birlikte bekârların daha yaygın bilgi verdikleri görülmüştür.

### 3.2.6. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri ile Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Arasındaki Farklılığa Yönelik Varyans Analizi

Katılımcıların eğitim düzeylerinin ile psikolojik sermaye düzeylerinin arasındaki farklılığa yönelik yapılan Anova analizi sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8 : Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutları ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin Varyans Analizi Sonuçları

|                                 | Eğitim Düzeyi | N   | Ort           | Ss           | F      | P    |
|---------------------------------|---------------|-----|---------------|--------------|--------|------|
| <b>İyimserlik</b>               | Lise          | 11  | 3,3333        | ,4594        | 1,125  | ,339 |
|                                 | Ön lisans     | 57  | <b>3,6532</b> | <b>,6055</b> |        |      |
|                                 | Lisans        | 408 | 3,6064        | ,5210        |        |      |
|                                 | Y.Lisans      | 4   | 3,5667        | ,5669        |        |      |
| <b>Psikolojik Dayanıklılık</b>  | Lise          | 11  | 3,6667        | ,6280        | ,1,123 | ,339 |
|                                 | Ön lisans     | 57  | 3,6275        | ,5479        |        |      |
|                                 | Lisans        | 408 | <b>3,7493</b> | <b>,5203</b> |        |      |
|                                 | Y.Lisans      | 4   | 3,5417        | ,6291        |        |      |
| <b>Umut</b>                     | Lise          | 11  | 3,9848        | ,7088        | ,228   | ,877 |
|                                 | Ön lisans     | 57  | 3,8585        | ,6756        |        |      |
|                                 | Lisans        | 408 | 3,8748        | ,5579        |        |      |
|                                 | Y.Lisans      | 4   | <b>4,0167</b> | <b>,5350</b> |        |      |
| <b>Özyeterlilik</b>             | Lise          | 11  | <b>4,1061</b> | <b>,5389</b> | ,474   | ,701 |
|                                 | Ön lisans     | 57  | 3,9708        | ,7789        |        |      |
|                                 | Lisans        | 408 | 3,9879        | ,6251        |        |      |
|                                 | Y.Lisans      | 4   | 3,6667        | ,4303        |        |      |
| <b>Psikolojik Sermaye Genel</b> | Lise          | 11  | <b>3,7806</b> | <b>,3645</b> | ,248   | ,863 |
|                                 | Ön lisans     | 57  | 3,6737        | ,5462        |        |      |
|                                 | Lisans        | 408 | 3,6855        | ,3953        |        |      |
|                                 | Y.Lisans      | 4   | 3,6136        | ,3414        |        |      |

Aşağıdaki Tablo 8' de tek yönlü varyans analizinde sonuçlar şöyle çıkmıştır. Katılımcıların psikolojik dayanıklılık puanları ortalaması ( $P=0,753>0,05$ ), öz yeterlilik puan ortalaması ( $P=0,701>0,05$ ), iyimserlik puan ortalaması ( $P=0,58>0,05$ ), umut puan ortalaması ( $P=0,87>0,05$ ), psikolojik sermaye genel puan ortalaması ile eğitim düzeyi değişkenine göre grup ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır.

Tüm değişkenlerin Sig. değeri 0,05'ten ( $p>0,05$ ) büyük olduğu için anlamlı bir fark olmamaktadır. " $H_0$  : Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri ve alt boyutları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir" hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.2.7. Katılımcıların Yaşları ile Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Arasındaki Farklılığa Yönelik Varyans Analizi

Araştırmaya katılan katılımcıların psikolojik sermaye ve alt boyutlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve aşağıda Tablo 9’da sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 9: Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutları ile Yaşları Arasındaki İlişkinin Varyans Analizi Sonuçları

|                          | Grup       | N   | Ort           | Ss     | F      | p     |
|--------------------------|------------|-----|---------------|--------|--------|-------|
| İyimserlik               | 18-25      | 472 | <b>3,6131</b> | ,5278  | 1,721  | ,144  |
|                          | 26-30      | 4   | 3,0833        | ,7391  |        |       |
|                          | 31-35      | 2   | 3,000         | ,4714  |        |       |
|                          | 36-40      | 1   | 3,3333        |        |        |       |
|                          | 41 ve üstü | 1   | <b>3,6657</b> |        |        |       |
| Psikolojik Dayanıklılık  | 18-25      | 472 | 3,7340        | ,5255  | 1,064  | ,374  |
|                          | 26-30      | 4   | 3,2038        | ,6291  |        |       |
|                          | 31-35      | 2   | <b>3,8333</b> | ,7071  |        |       |
|                          | 36-40      | 1   | 3,5000        |        |        |       |
|                          | 41 ve üstü | 1   | 3,8333        |        |        |       |
| Umut                     | 18-25      | 472 | 3,8840        | ,5657  | 2,8230 | ,025  |
|                          | 26-30      | 4   | 3,0000        | ,9525  |        |       |
|                          | 31-35      | 2   | <b>4,2500</b> | 1,0606 |        |       |
|                          | 36-40      | 1   | 3,8333        |        |        |       |
|                          | 41 ve üstü | 1   | 3,3333        |        |        |       |
| Özyeterlilik             | 18-25      | 472 | 3,9938        | ,6345  | 2,224  | 0,065 |
|                          | 26-30      | 4   | 3,0833        | ,6161  |        |       |
|                          | 31-35      | 2   | <b>4,1667</b> | ,9428  |        |       |
|                          | 36-40      | 1   | 4,000         |        |        |       |
|                          | 41 ve üstü | 1   | 3,500         |        |        |       |
| Psikolojik Sermaye Genel | 18-25      | 472 | 3,8061        | ,4519  | 2,521  | ,040  |
|                          | 26-30      | 4   | 3,0938        | ,6756  |        |       |
|                          | 31-35      | 2   | <b>3,8125</b> | ,5597  |        |       |
|                          | 36-40      | 1   | 3,6667        |        |        |       |
|                          | 41 ve üstü | 1   | 3,7994        |        |        |       |

İyimserlik ( $0,144 > 0,05$ ) ve psikolojik dayanıklılık ( $0,374 > 0,05$ ) puan ortalamalarını yaş değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Umut ( $0,025 < 0,05$ ), özyeterlilik ( $0,065 < 0,05$ ),

psikolojik sermaye genel (0,040<0,05) puan ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı fark saptanmıştır.

"H1□: Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri ve alt boyutları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.2.8. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutları Arasında Korelasyon Analizi

Pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutları arasında anlamlı pozitif bir ilişki olup olmadığını anlamak için korelasyon analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10: Pozitif Psikolojik Sermaye ve Bileşenleri Arasında Korelasyon Analizi Sonuçları

|                          |   | İyimserlik | P.Dayanıklılık | Umut           | Özyeterlilik   | Psikolojik Sermaye Genel |
|--------------------------|---|------------|----------------|----------------|----------------|--------------------------|
| İyimserlik               | r | 1,000      |                |                |                |                          |
|                          | p | 0,000      |                |                |                |                          |
| P.Dayanıklılık           | r | 0,371**    | 1,000          |                |                |                          |
|                          | p | 0,000      | 0,000          |                |                |                          |
| Umut                     | r | 0,398**    | 0,610**        | 1,000          |                |                          |
|                          | p | 0,000      | 0,000          | 0,000          |                |                          |
| Özyeterlilik             | r | 0,351**    | 0,679**        | <b>0,713**</b> | 1,000          |                          |
|                          | p | 0,000      | 0,000          | 0,000          | 0,000          |                          |
| Psikolojik Sermaye Genel | r | 0,644**    | 0,826**        | 0,857**        | <b>0,872**</b> | 1,000                    |
|                          | p | 0,000      | 0,000          | 0,000          | 0,000          | 0,000                    |

\*\* p < 0,01 \* p < 0,05

Pozitif psikolojik sermaye tüm boyutları arasında anlamlı pozitif bir ilişki saptanmıştır. Özyeterlilik arttıkça; iyimserlik %35,

psikolojik dayanıklılık % 67, umut %71 artacak. Umut artıkça psikolojik dayanıklılık %61, iyimserlik %39 artacak. Psikolojik dayanıklılık artıkça iyimserlik artacaktır. Pozitif psikolojik sermaye algısı artıkça alt boyutlarının da seviyeleri artacaktır.

"H5□: Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri ve alt boyutlarıyla pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.2.9. Yönetici Beklentisi Verileri

Anketteki yarı yapılandırılmış soruları 405 kişi cevaplamış 77 kişide boş bırakmıştır. Bu 405 kişi nin 235 i kadın,170 erkektir.

Tablo:11 Yönetici Beklenti Verileri

| Katılımcı Sayıları |              | Beklentiler      |                        |                                |                              |
|--------------------|--------------|------------------|------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| 481                | 405          | Adaletli         | Sabırlı                | Ahlaklı                        | Sorumluluk sahibi            |
|                    |              | Anlayışlı        | Saygılı                | Çözüm odaklı                   | Yardımsaver                  |
|                    |              | Hoşgörülü        | Personelini Geliştiren | Personelinin fikrini önemseyen | Merhametli                   |
|                    |              | Esnek            | Yenilikçi              | Güvenilir                      | Teknolojiyi iyi kullanabilen |
|                    |              | Disiplinli       | Şeffaf                 | Uyumlu                         | Tarafsız                     |
|                    |              | Başarılı         | Dürüst                 | Eşitliği sağlayan              | Sıcakkanlı                   |
|                    |              | Empati Kurabilen | Eğlenceli              | Doğru karar alabilen           | İstikrarlı                   |
|                    |              | Demokratik       | İyimser                | Hedefleri olan                 | Liyakatli olsun              |
|                    |              | İletişim         | Alçakgönüllü           | İleri görüşlü                  | Dakik                        |
|                    |              | Güler yüzlü      | Özgüvenli              | Prensipli                      | Mutlu                        |
|                    | Motive eden  | Planlı           | Girişimci              | Donanımlı olması               |                              |
| 77                 | Boş bırakmış |                  |                        |                                |                              |

Katılımcılardan sadece 18 kişi yöneticilerinin tek bir özellik olarak adaletli olmasını istemektedir. Bu 18 kişinin (%4,45) psikolojik sermaye ortalaması 3,7226 dır. Katılımcılardan 50 kişi de yöneticilerinin adaletli olmasını tercih etmesinin yanında iyimser,



sorumluluk sahibi, dürüst, güvenilir, iletişim becerisi yüksek, demokratik, anlayışlı, disiplinli, hoşgörülü, ahlaklı, vicdanlı, ileri görüşlü, duyarlı, esnek, yardımsever, otoriter, başarılı olmasını istemektedir. Bu 50 kişinin (%12.37) psikolojik sermaye ortalaması da 3,7974 olup sadece adaletli diyenlere göre kısmen yüksektir.

Katılımcılardan 17 kişi yöneticilerinin demokratik olmasını istemektedir. Bu 17 kişinin (%4,20) psikolojik sermaye ortalaması 3,5944 dür. 27 kişi de yöneticilerinden demokratik olmalarının yanında iyimser, personelini geliştiren, adaletli, motive eden, anlayışlı, disiplinli, otoriter olmasını istiyor. Bu 27 kişinin (%6,68) psikolojik sermaye ortalaması da 3,8067 olup sadece demokratik olmasını isteyenlere göre kısmen yüksektir.

Katılımcılardan 8 kişi yöneticilerinin esnek olmasını istemektedir. Bu 8 kişinin (%1,98) psikolojik sermaye ortalaması 3,9047 dir. 18 kişi de yöneticilerinin esnek olmasıyla beraber özgüvenli, demokratik, personelini geliştiren, yenilikçi, mücadeleci, adaletli, anlayışlı, iyimser, özgüvenli, anlayışlı, disiplinli olmasını da istiyor Bu 18 kişinin (%4,70) psikolojik sermaye ortalaması da 3,8329 olup, sadece yöneticilerinden esnek olmasını isteyenlere göre minimal oranda düşüktür.

Katılımcılardan 4 kişi yöneticilerinin başarılı olmasını istemektedir. Bu 4 kişini (%1) psikolojik sermaye ortalaması 3,6105 dir. 19 kişi de yöneticilerinde başarılı olmasının yanında ileri görüşlü, istikrarlı, anlayışlı, otoriter, kuralcı, sabırlı olmasını istiyor. 19 kişinin

(%4,70) psikolojik sermaye ortalaması 3,8013 olup, yöneticilerinden tek özellik olmasını bekleyenlere kısmen göre yüksektir.

Katılımcılardan 4 kişi yöneticilerinden disiplinli olmasını istemektedir. Bu 4 kişinin (%1) psikolojik sermaye ortalaması 3,5744 dır. 36 kişi de disiplinli olmasının yanında yöneticilerinden adaletli, planlı, düzenli, çalışkan, iyimser, anlayışlı, düzenli, esnek, şeffaf, pozitif, otoriter, yardımsever, özgüvenli olmasını istiyor. 36 kişinin (%8,91) psikolojik sermaye ortalaması 3,6662 olup yöneticilerinden tek özellik olarak disiplinli olmasını bekleyenlere göre kısmen yüksektir.

Katılımcılardan 5 kişi yöneticilerinin empati yeteneğine sahip olsun istemektedir. Bu 5 kişinin (%1) psikolojik sermaye ortalaması 3,5043 dır. 25 kişi de yöneticisinin empati yeteneğine sahip olmasının yanında hoşgörölü, personelini geliştiren, iletişim becerisi yüksek, özverili, disiplinli, saygın, özgüvenli, motive eden, anlayışlı olmasını istiyor. 25 kişinin de (%6,18) psikolojik sermaye ortalaması 3,6080 olup yöneticilerinden sadece empati kurma yeteneği olmasını isteyenlere göre kısmen yüksektir.

Katılımcılardan 6 kişi yöneticilerinin iletişim yeteneğine sahip olsun istemektedir. Bu 6 kişinin (%1,48) psikolojik sermaye ortalaması 3,8333 dır.13 kişide iletişim yeteneğine sahip olmasının yanında adaletli, esnek, personelini geliştiren, yönetici istemektedir.13 kişinin (%3,20) psikolojik sermaye ortalaması 3,6783 olup yöneticilerinden iletişim yeteneğine sahip olmasını isteyenlere göre kısmen düşüktür.

Katılımcılardan 16 kişi yöneticilerinin hoşgörülü olmasını istemektedir. Bu 16 kişinin (%3,95) psikolojik sermaye ortalaması 3,751 dır. 83 kişi de yöneticilerinin hoşgörülü olmasının yanında demokratik, güvenilir, saygılı, adaletli, disiplinli, özgüvenli, iletişim, anlayışlı, alçakgönüllü olmasını istemektedir. 83 kişinin de (%20) psikolojik sermaye ortalaması 3,8862 olup yöneticilerinden sadece hoşgörülü olmasını isteyenlerden düşüktür.

Katılımcılardan 2 kişi yöneticilerinin iyimser olmasını istemektedir. Bu 2 kişinin psikolojik sermaye ortalaması 3,500 dur. 30 kişi de yöneticilerinin iyimser olmasının yanında iletişim yeteneği yüksek, başarılı, hedefleri peşinde koşan, özgüvenli, şeffaf, alçakgönüllü, demokratik, personeline güvenen, disiplinli, düzenli, bilgili, eğitimli, samimi, çalışkan, sorumluk sahibi, ileri görüşlü, esnek, motive eden biri olmasını istiyor. 30 kişinin de (%7,40) psikolojik sermaye ortalaması 3,7324 olup yöneticilerinden sadece iyimser olmasını isteyenlere göre kısmen yüksektir.

Katılımcılardan 3 kişi yöneticilerden saygılı olmasını istemektedir. Bu 3 kişinin (%0,7) psikolojik sermaye ortalaması 3,2916 dır. 36 kişi yöneticilerinin saygılı olmasını isterken hoşgörülü, iyimser, personelini geliştiren, güvenilir, adaletli, bencil olmayan, esnek, anlayışlı olmasını da istemektedir.36 kişinin de (%8,91) psikolojik sermaye ortalaması 3,7395 olup yöneticilerinde tek özellik saygılı olmasını isteyenlere göre yüksektir.

Katılımcılardan 4 kişi yöneticilerinin otoriter olmasını istemektedir. Bu 4 kişinin (%1) psikolojik sermaye ortalaması 3,7083 dür. 9 kişi de yöneticilerinin otoriter olmasını isterken yanında çalışkan, motive eden birisinin olmasını istiyor. 9 kişinin de (%2.22) psikolojik sermaye ortalaması 3,7731 olup yöneticilerinin sadece otoriter olmasını isteyenlere göre kısmen yüksektir.

Katılımcılardan 2 kişi yöneticilerinden özgüvenli olmasını beklemektedir. Bu kişinin psikolojik sermaye ortalaması 3,8333 dür. 41 kişide yöneticilerin özgüvenli olmasını isterken yanında alçakgönüllü, zeki, duyarlı, empati yeteneği olan, adaletli, şeffaf, disiplinli, planlı, başarılı, demokratik, sabırlı, çalışkan, eğitilmiş, düzenli, zorluklarla başa çıkabilen, vizyon sahibi, samimi olsun istiyor. 41 kişinin de (10,14) psikolojik sermaye ortalaması 3,8218 olup sadece özgüvenli olmasını isteyenlere göre minimal oranda düşüktür.

Katılımcılardan 2 kişi yöneticilerinin güvenilir olmasını istemektedir. Bu 2 kişinin psikolojik sermaye ortalaması 4,1041 dir. 22 kişi yöneticilerinin güvenilir olmasını isterken adaletli, özgüvenli, başarılı olmasını istiyor. 22 kişinin de (5,44) psikolojik sermaye ortalaması 3,7343 olup sadece güvenilir olmasını isteyenlere göre düşüktür.

Katılımcılardan 2 kişi yöneticilerinin güler yüzlü olmasını istemektedir. Bu 2 kişinin psikolojik sermaye ortalaması 3,6041 dir. 9 kişi yöneticilerinin güler yüzlü olmasını isterken iyimser, duyarlı

olmasını da istiyor.9 kişinin de (%2,22)psikolojik sermaye ortalaması 3,9685 olup sadece güler yüzlü olmasını isteyenlere göre yüksektir.

Katılımcılardan 3 kişi yöneticilerinin lider ruhlu olmasını istemektedir. Bu 3 kişinin psikolojik sermaye ortalaması 3,4444 dür. 4 kişi yöneticilerinin lider ruhlu olmasını isterken girişimci, özgüvenli, anlayışlı, sağduyulu, saygılı, iyimser olsun istiyor.4 kişinin de psikolojik sermaye ortalaması 3,5648 olup sadece lider ruhlu olmasını isteyenlere göre yüksektir.

Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri yöneticilerinden adaletli, hoşgörülü, demokratik, esnek, disiplinli, başarılı, saygılı, empati kurabilen, iletişim, güler yüzlü, güvenilir, özgüvenli, otoriter, motive eden, lider ruhlu, dürüstlük, iyimser gibi özellikler yöneticilerinden beklemektedirler. Beklentileri psikolojik sermaye düzeylerine göre değişmektedir.

H6□: "Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri yönetici beklentilerinde farklılık oluşturur" hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcıların cinsiyete göre ve psikolojik sermaye düzeylerine göre yönetici beklentisi aşağıda Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo: 12** Psikolojik Sermaye Oranlarına Göre Yönetici Beklentisi Sonuçları

|             | KADIN | PSO   |
|-------------|-------|-------|
| Motive Eden | 7     | 4.250 |
| Dürüstlük   | 12    | 3.816 |
| Başarılı    | 10    | 3.802 |
| Adaletli    | 57    | 3.783 |
| Özgüvenli   | 24    | 3.770 |
| Saygılı     | 29    | 3.765 |
| İyimser     | 23    | 3.746 |
| Güvenilir   | 15    | 3.746 |
| Demokratik  | 33    | 3.739 |
| Disiplinli  | 22    | 3.726 |
| İletişim    | 10    | 3.706 |
| Otoriter    | 4     | 3.680 |
| Esnek       | 13    | 3.667 |
| Hoşgörülü   | 56    | 3.652 |
| Empati      | 17    | 3.567 |
| Lider Ruhlu | 4     | 3.521 |
| Güleryüzlü  | 6     | 3.492 |

|             | ERKEK | PSO   |
|-------------|-------|-------|
| Esnek       | 13    | 3.958 |
| Özgüvenli   | 14    | 3.903 |
| Motive Eden | 4     | 3.885 |
| Hoşgörülü   | 43    | 3.883 |
| Güvenilir   | 10    | 3.840 |
| Başarılı    | 11    | 3.802 |
| Otoriter    | 9     | 3.780 |
| Adaletli    | 37    | 3.766 |
| İletişim    | 7     | 3.760 |
| Empati      | 11    | 3.753 |
| İyimser     | 10    | 3.744 |
| Demokratik  | 15    | 3.729 |
| Disiplinli  | 19    | 3.648 |
| Saygılı     | 8     | 3.637 |
| Dürüstlük   | 15    | 3.580 |
| Güleryüzlü  | 6     | 3.556 |
| Lider Ruhlu | 2     | 3.500 |

Cinsiyetlere göre yönetici beklentisine bakıldığında kadınlar yöneticilerinden en fazla bekledikleri özellik "adaletli" olmasını istemektedir, erkekler ise daha çok "hoşgörülü" olmasını istemektedir. Adaletli yönetici isteyen kadınların psikolojik sermaye ortalamaları 3,7834 olup hoşgörülü yönetici isteyen erkeklerin ise 3,883 dir. Kadınların en fazla bekledikleri ikinci özellik hoşgörülü olmasını

istemektedir, erkekler ise adaletli olmasını istemektedir. Hoşgörülü yönetici isteyen kadınların psikolojik sermaye ortalaması 3,6524 olup, adaletli yönetici isteyen erkeklerin ise 3,7660 dır. Bu değerlere bakıldığında kadınların ve erkeklerin yöneticilerinden ilk olarak bekleedikleri özellikler ‘adalet ve anlayış’ olarak görülmektedir.

H7<sub>0</sub>: "Katılımcıların yönetici beklentileri cinsiyete göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

En yüksek psikolojik sermaye ortalamasına (4,250) sahip olan kadınlar yöneticilerinden motive eden bir yönetici olmasını beklerken psikolojik sermaye ortalaması düşük olanlar (3,492) kadınlar ise güler yüzlü yönetici istemektedir.

H8<sub>0</sub>: "Kadın katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerine göre yönetici beklentisi farklılık oluşturur" hipotezi kabul edilmiştir.

Erkeklerde psikolojik sermayesi (3,9581) yüksek olanlar esnek yönetici beklerken psikolojik sermaye ortalaması (3,500 ) düşük olanlar ise lider ruhlu olmasını beklemektedir.

H9<sub>0</sub>: "Erkek katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerine göre yönetici beklentisi farklılık oluşturur" hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde gittikçe zorlaşan rekabet ortamında, iş dünyasında pozitif psikolojik sermaye kavramı ülkemizde yeni tanınmaya başlanmış ve zaman ile önemi artan bir alan haline gelmiştir. İşletmeler verimliliklerini arttırmada insan kaynağının önemli bir faktör olduğunu kavradıkça çalışanların psikolojik durumlarıyla daha çok ilgilenilmeye başlanmıştır. Bu bakımdan pozitif psikolojik sermaye kavramı, yönetim ve insan kaynakları yönüyle önemli bir yer edinmiştir.

Bu çalışmada bireylerin psikolojik sermaye düzeyleri konusu ele alınarak alt boyutları incelenmiş ve devamında psikolojik sermayenin yönetici beklentisine etkisine bakılarak yorumlanmıştır. Araştırmada katılımcı bireylere Luthans vd. (2007)' nin Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği, kişisel bilgi formu ve iki adet yarı yapılandırılmış soru sorulmuştur.

Araştırma bulgularına göre örneklemin % 53,6'sı kadın, %46,4'ü erkeklerden oluşmaktadır. Bu yüzelere baktığımızda oranlar birbirine yakındır. Örneklemin %1,5'i evli %98,5'i bekâr olduğu görülmektedir. Yaş olarak dağılıma bakıldığında 18-25 yaş aralığı % %98,1, 26-30 yaş aralığı %0,8, 31-35 yaş aralığı % 0,4, 36-40 yaş aralığı %0,2, 41 ve üstü yaş aralığındaki katılımcıların oranı ise %0,2 dir. En yoğun yaş aralığı 18-25 yaş aralığı olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi olarak örneklemin % 2,3'ü lise, %11,9'uönlisans, %84,8'ilisans, %0,8'i ise yüksek lisanstır.



Araştırma bulgularına ilişkin kısaca bilgiler aşağıdaki şekildedir;

- Yapılan güvenilirlik analizinde Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin güvenilirliği, 0,85 olarak bulunmuştur. Buna göre örneklemin yeterli olduğu tespit edilmiştir.

- Pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin madde analizine göre en düşük madde "İşim bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum" şeklinde olurken en yüksek madde ise " Herhangi bir problemin çözümü için birkaç yol vardır" şeklinde olmuştur.

- Pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin korelasyon analizine göre alt boyutların kendi aralarında ilişki olup olmadığına bakılmış bulgular anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür.

- Pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin alt boyutlarının puanlarına bakıldığında tüm sonuçların, orta değerden (3) istatistiksel anlamda yüksek olduğu bulunmuştur. En düşük puanı alan iyimserlik boyutu olmuştur

- Cinsiyet durumu ve psikolojik sermaye ilişkisine bakıldığında, kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır.

- Medeni durum ve psikolojik sermaye ilişkisine bakıldığında evli ve bekarlar arasında istatistiksel anlamda fark tespit edilememiştir.

- Eğitim durumu ve psikolojik sermaye ilişkisine bakıldığında lise eğitimi, ön lisans eğitimi, üniversite eğitimi, yüksek lisans eğitimi durumu arasındaki bakıldığında çok büyük fark tespit edilememiştir.

- Yaş durumu ve psikolojik sermaye istatistiksel anlamda fark tespit edilmiştir.

Genel olarak baktığımızda katılımcıların şimdiki ve gelecekte hedeflediği başarıya ulaşabilme konusundaki bakış açısı olan **iyimserlik** ortalaması 3,6072, karşılaştığı sorunlarla başa çıkabilme gücünü yaratabilme konusundaki bakış açısı olan **psikolojik dayanıklılık** ortalaması 3,7314, belirlediği hedeflere ulaşabilme yolunda çıkabilecek engellere karşı tedbir alabilme ve gerekirse yeni hedefler oluşturabilme bakış açısı olan **umut**'un ortalaması 3,8756, insanın kendisinin zorlu görevleri üstlenip bunları yerine getirebileceği konusunda güven sahibi olma bakış açısı olan **öz yeterlilik** 3,9864 ve bunların bir araya gelmesinden oluşan **psikolojik sermaye** oranı 3,8001 olarak belirlenmiştir. Bu oranlara baktığımızda katılımcılardan beklenen psikolojik sermaye düzeyi orta seviyeden biraz yüksek çıkmıştır. Yüksek düzeyde çıkmamasının sebebi olarak örneklemimizi oluşturan çalışmayan bireyleri, üniversite öğrencilerinden seçmemizden kaynaklandığı düşünülebilir.

Bu analizin sonucu psikolojik sermayenin geliştirilebilir ve yönlendirilebilir özelliklerini aklımıza getirmektedir. Çalışma hayatına katılan bireyler zamanla olumlu ve olumsuz olaylarla karşılaştıklarında takındıkları tutumlarla kendilerini geliştirebilirler ve yönlendirebilirler, yaşadıkları tecrübeler kendilerine olumlu yönde yansıtılmalarıyla psikolojik sermayeleri artabilmektedir. İşe alımlarda, yapılan testlerin sonuçlarına göre, psikolojik sermaye düzeyleri yüksek bireyler işletmeler için tercih sebebi olabilmektedir. Bu bireyler işletmeye kazandırıldıklarında hem işletmeye hem de kendilerine olumlu katkı

sağlayabilmektedirler. Psikolojik sermaye düzeyi yüksek bireylerin performanslarının sürdürülebilirlikleri yüksektir.

Çalışma hayatında umutlu bireyler iş verimliliğini arttırmalar, daha yaratıcıdırlar, problemlere birden fazla çözüm yolları bulabilirler, motivasyonları ve hayal güçleri yüksektir. İyimser bireyler çalışma hayatında verimlidirler, daha fazla başarı elde ederler, başarısızlıklarını tecrübe olarak görürler, zor pes ederler, stresle baş edebilmektedirler. Ayrıca iyimser bireyler, olumsuzluklardan kolay etkilenerek verim düşüklüğüne sebep olmazlar. Öz yeterliliği yüksek bireyler çalışma hayatında güvenleri yüksek ve başarılı olacaklarına da inançları yüksektir. İş hayatının gerektirdiği yeterliliği kendilerinde bulabilirler. Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireyler ise çalışma hayatında önlerine çıkan sıkıntılara dayanma gücü bakımından yüksektirler. Hedeflerinde başarısız olsalar dahi kendilerini hemen toplayıp hedefine ulaşmak için yollarına devam ederler. Umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterliliğe sahip bireylerle çalışmak, bir işletmeyi artan verimlilik ile birlikte başarıya götürmektedir.

Nitel analiz bakımından fark eden ve etmeyen unsurlar mevcut olmakla birlikte, psikolojik sermayenin yönetici beklentisini nasıl etkilediği ile ilgili bölüm olan nitel analizde elde edilen sonuç ve yorumlara göre, katılımcıların tamamı yöneticilerden, tüm meslekler ve herkes için geçerli olabilecek olumlu özellikleri beklemektedirler. Bir kısım katılımcılar sadece bir özellik isterken bazıları ise bunun sayısını yüksek tutmaktadırlar. Tüm katılımcıların beklediği yönetici beklentilerinin bir bölümü özellik, bir bölümü kişilik, bir bölümü

yönetim tarzı, bir bölümü ise yönetim becerileri anlamında kullanılmıştır.

Tüm beklentiler arasında öne çıkanlar ise adaletli, demokratik, hoşgörülü, saygılı, disiplinli, özgüvenli, dürüst, güvenilir, olarak görülmektedir. Frekansı en yüksek beklenti hoşgörüdür. Hoşgörülü bir yönetici çalışanın düşüncelerine saygı duyar duygularına değer verir, empati yapar, katı bir şekilde yargılamaz, kibirli değildir, iyi bir dinleyicidir. Hoşgörülü bir yöneticiyle çalışmak personeli olumlu yönde etkiler. Hoşgörü bir taraftan iyi bir empati gerektirir. İnsanın kusursuz olmadığı varsayımına dayandırır. Hoşgörülü davranışla karşılaşmak çalışanlarda olumlu duygular geliştirerek aidiyetlerini artırır. Hoşgörülü bir yönetici hedeflediği yolda hem kendisi başarılı olur ve kazanır, hem de çalışanların gönlünü kazanarak başarılı olması için onu yönlendirir.

Kadınlar tarafından beklenen en fazla özellik adalettir. Kadınların adalet beklentilerindeki sebebin, iş hayatındaki cinsiyet ayrımı sorunlarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Kadınların kendilerine daha fazla adaletsizlik yapıldığını hissetmeleri adalet kavramını öne çıkarmalarının nedeni olmuş olabilir. Adaletli yönetici tüm çalışanlara hak ettiklerini vererek haksızlık yapılmasını önler, hak ve hukuka uygun davranır. Adaletli bir yöneticiyle çalışan kişinin kendisini güvende hissedeceğini ve verimliliğinin artacağı öngörülebilir.

Kadınlardan psikolojik sermaye farkındalıkları göreceli olarak düşük olanlar, yöneticilerinin güler yüzlü olmasını beklemektedirler. Bunun sebebi strese girmelerini önleyebileceğini, böylece kendilerini daha rahat ifade edebileceklerini düşünmeleri olabilir. Psikolojik sermaye farkındalıkları yüksek olanlar ise motive eden yönetici beklemektedir. Kapasitelerin farkında oldukları için tüm kapasitelerini açığa çıkarabilecek yöneticiler beklemektedirler. Bir sebebi de kadınların iç ve dış çevreden motivasyonlarını düşürecek uyarıları daha sık aldıklarından dolayı olduğu düşünülebilir.

Erkeklerin psikolojik sermaye farkındalıkları göreceli olarak düşük olanlar lider ruhlu yönetici beklemektedirler. Bunun sebebi olarak da özgüvenlerini arttırmak için destek olabileceğini düşünmelerinden olabilir. Psikolojik sermaye farkındalıkları yüksek olan erkeklerin yöneticilerinin özgüvenli olmasını beklemektedir. Bu tarz bir yönetici cesaretlendirir, risk alabilir, yargılamaz ve güçlüdür. Psikolojik sermaye farkındalıkları yüksek erkeklerin bu sebepten özgüvenli yönetici tercih etmiş olabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların bazı kavramları yönetici beklentileri arasına hiç almadığı görülmektedir. Yöneticilerle ilgili bu kavramlardan bazıları, karizmatik, yetki devredebilen, teknik bilgiye sahip, teknolojiye yatkın, iyi bir koordinatör, küresel boyutta düşünebilen gibi özelliklerdir. Bunun sebebi de katılımcıların çalışma hayatına henüz katılmadıklarından, iş hayatını tecrübe etmediklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışmayan ve ileride çalışmayı düşünen bireylere psikolojik sermaye farkındalığını kazandırabilmek için güçlü ve zayıf tarafları tespit edilip eğitimlerle desteklenebilir. Psikolojik sermayesi yüksek bir birey çalıştığı kurumdan ne beklediğini ve onu yöneten yöneticisinden ne beklediğini bilmektedir. İşletmelerde psikolojik sermayesi yüksek bireylerle çalışmayı tercih etmektedir. Psikolojik sermayesi yüksek çalışanla çalışmak çoğu maliyeti azaltacaktır. Böylelikle işletmede, çalışanda hedeflerine daha kolay ulaşabileceklerdir.

Girişimcilerin ve yöneticilerin işletmeleri rekabet üstünlüğünü sağlamak ve devamlılığını sürdürebilmek için çalışanların psikolojik sermayelerine önem vermelidir. Çalışanının psikolojik sermayesini önemseyen işletmelerin verimliliği ve karlılığı da artacaktır. Psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanın güçlü yönlerini geliştirebilmesi için daha çok desteklenmelidir. Psikolojik sermayesi düşük çalışanlar da eğitimlerle desteklenebilir. Çalışanlarına yönelik uygun iş ortamları yaratılmalı ve çalışma ortamındaki olumsuzlukların kaldırılmasıyla psikolojik sermaye düzeyi artabilir. Çalışanların özlük hakları, fikirleri önemsenmelidir. Böylelikle güven ve umudu artacaktır. İşletmelerde çalışanlara psikolojik alanda mesleklerinde destek ve yol gösterecek uzman kişiler bulundurarak psikolojik dayanıklılığı ve öz yeterliliği artacaktır.

Bu çalışma kapsamında, elde edilen sonuçlardan yola çıkarak ileride yapılabilecek çalışma ve araştırmalara örneklemelerinde demografik değişkenlerin daha çeşitli tutmaları önerilebilir.

## KAYNAKÇA

(2017, Nisan 10). Ocak 28, 2019 tarihinde <http://tuba-aydin.com/>.  
adresinden alındı

Akat, İ. B. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

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

Akdemir, A. (2012). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Anthony, E. J. (1987). *The Invulnerable Child*. New York: Guilford Press.

Appleby, R. (1991). *Modern Business Administration*. Pitman Publishing. London.

Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Avey, J. B. (2008). *The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors*. *Journal of*

Avey, J. W. (2008). *Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors*. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 44(1):48- 70.

Aydın, A. H. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Aytürk, N. (1999). *Yönetim Sanatı, Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri*. İstanbul: Nobel Yayın.

Bakker, A. B. (2008). *Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations*. *Journal of Organizational Behavior*. 29: 147-154.

- Balcı, A. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler. Genişletilmiş 8. Baskı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bandura, A. (1983). *Psychological Mechanisms Of Aggression: Theoretical and empirical reviews içinde rs geen ve e donnerstein. Academic Press New York. 11-40.*
- Bandura, A. (1993). *Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. Educational Psychologist. 28(2): 117-148.*
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control. New York: Freeman.*
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, Cilt 1. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.*
- Basım, H. N. (2012). *Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. 45(1):. Amme İdaresi Dergisi, 121-137.*
- Bedük, A. (2000). *Başarılı Bir Yöneticinin Özellikleri ve Başarıya Giderken Üzerinde Durulması Gereken Hususlar. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi: (4), 165-174.*
- Benard, B. (2004). *Resiliency: What We Have Learned. San Francisco: Wested Publishers.*
- Berberoğlu, G. (2006). *Örgütlenme, Yönetim Organizasyon, içinde C. Koparal (Edt.), Yönetim ve Organizasyon, (103-114),. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.*
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bourdieu, P. (1986). *The Forms of Capital. Richardson, J., (Ed.) Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. Westport, CT: Greenwood, pp. 241–258.*



- Bozkurt, Ö. E. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü. Çeviren Seriya Sezen*. Ankara: Todaie Yayınları.
- Bulut, Y. (2005). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi*, C: 5, S. 9, ss. 63 – 89.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can, H. T. (2003). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Caprara, G. V. (2003). *Conception of Personality for a Psychology of Human Strengths: Personality as an Agentic, Self Regulating System*. In L. G. Aspinwall, U. M. Staudinger, (Ed.), *A Psychology of Human Strengths: Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Ps*. Washington: DC American Psychological Association.
- Carver, C. S. (1998). *On the Self-Regulation of Behavior*. New York: Cambridge University Press. pp. 36-129.
- Carver, C. S. (2001). *Optimism, Pessimism and Self-Regulation*. In E. C. Chang (Ed.), *Optimism and Pessimism: Implications For Theory, Research, and Practice* pp. 189-216. Washington: DC: American Psychological Association.
- Carver, C. S. (2010). *Optimism*. *Clinical Psychology Review*, C:30, 879-889.
- Ceylan, A. (2011). *Yönetimde İnsan ve Davranış. Birinci Basım*. İstanbul: Kaan Matbaacılık.
- Compton, W. (2005). *“Introduction to Positive Psychology”*, Thompson Wadsworth, Belmont, CA, 2005.
- Csikszentmihalyi, M. (2009). *The Promise of Positive Psychology*. *Psychological Topics* 18(2): 203-211.

- Çetin, C. (2009). *Liderlik Stilleri. Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Çetinkaya, M. (2009). Yöneticilerin Yönetmel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma C:11(2). *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 219-239.
- Çetinkaya, M. V. (2010). Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yönetmel Yetkinliklerin Belirlenmesine İlişkin Amprik Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C:1, S. 26, ss. 221 – 236.
- Çetinkaya, Ö. A. (2011). Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 363-377.
- Çiftçi, G. E. (2012). Yöneticilerin Öz-Yeterlilik ve Karar Verme Tarzlarına İlişkin Özel Bankalarda Bir Araştırma, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,. *Dokuz Eylül Üniversitesi*. İzmir.
- Çınar, E. (2011). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İzmir.
- Çoroğlu, Ç. (2002). *Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Daft, R. L. (1991). *“Management”*, s.179. Tokyo: The Dryden Press.
- Demir, K. (2011). *Pozitif Örgüt Araştırmaları Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi Uluslararası E-Dergi*, 1(2).
- Demir, O. K. (2005). *Dış Ticaret ve Beşeri Sermayenin Büyümedeki Rolü: Türkiye Örneği. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 180-196.
- Diñer, Ö. F. (1999). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

- Divleli, M. S. (2014). *Farklı Düzeydeki Yönetici Becerilerinin Yönetici Etkililiği ve Verimliliği Üzerine Etkileri*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Gebze.
- Doğan, S. (2003). *İktisadi Kalkınmada Beşeri Sermaye*. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi. 8(1): 173-196.
- Doğan, S. (2011). Yönetimsel Güçlülük Ve Etkililik: Kavramsal Bir Çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25. Sayı: 2.
- Durdu, K. M. (2014). *Yönetimsel Yetkinliklerin Kazandırılması Açısından Turizm Lisans Öğretimi: Sektörün Beklentileri ile Öğretim Uygulamalarının Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Ece, E. v. (2004). Proje Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi, 1: 4, 75-85. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*.
- Eerdoğan, İ. (1987). *İşletmelerde Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını*. İstanbul.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ekinci, A. (2008). *Genel Liselerdeki Sosyal Sermaye Düzeyinin ÖSS Başarısına Etkisi (Yayınlanmamış doktora tezi)*. Fırat Üniversitesi,. Elazığ.
- Erbaş, H. (2018). *Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyleri İle Öğrenen Özerkliği Destekleme Davranışları*. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Bolu.
- Erdem, R. K. (2004). Erdem, R., Kocabaş, İ. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 14 (10), ss.175-189.
- Erdem.B., B. A. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Erkmen, T. E. (2012). *Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi. C:14 (2).
- Erol, C. (2018). *Uluslararası Bir Şirkette Farklı Kuşaklara Ait Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi. İşletme Ana Bilim Dalı. İzmir.
- Eser, İ. (2018). *Öğretmenlerin Etik Liderlik Algısının İşle Bütünleşme ile Olan İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi, Doktora Tezi*, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Gaziantep.
- Gable, S. L. (2005). *What Is Positive Psychology? Review of General Psychology*. 9(2): 103-110.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Giordano, G. N. (2011). *Social Capital and Change in Psychological Health Over Time*. *Social Science and Medicine*. 72: 1219-1227.
- Goldsmith, A. H. (1997). *The Impact of Psychological and Human Capital on Wages*. *Economic Inquiry*. 35: 815-829.
- Goldsmith, A. H. (1998). *Race, Cognitive Skills, Psychological Capital and Wages*. *Review of Black Political Economy*, 26(2), 13-22.
- Grandey, A. A. (2000). *Emotion Regulation in The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor*. *Journal of Occupational Health Psychology*. 5(1): 95-110.
- Grau, R. S. (2001). *Moderator Effects of Self-Efficacy on Occupational Stress*. *Psychology in Spain*. 5(1): 63-74.
- Güler, B. (2009). *Pozitif Psikolojik Sermaye Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi*, Keser, A., G. Yılmaz ve S. Yürür, (Ed.), *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar İçinde*,. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

- Güler, B. S. (2014). *Psikolojik Sermayenin Çalışma Hayatındaki Etkileri. Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.*  
<http://www.turkmetal.org.tr/default.asp?page=arastirmalar&id=14228>.
- Gündüz, A. (2009). *Yönetim Sürecinde Yöneticilerinin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.* İstanbul.
- Güney, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürbüz, D. G. (2006). *Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte, Fikirten Eyleme.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gygax, M. v. (2011). *Enriching the Positive Organizational Behavior Framework with Wisdom, International Journal of Business Research, 11 (2), ss. 23-41.*
- Haidt, J. (2009). *Mutluluk Varsayımı. Özgür, Ö. (Ed.).* İstanbul: Hil Yayınları.
- Harms, P. D. (2012). *Measuring Implicit Psychological Constructs in Organizational Behavior: An Example Using Psychological Capital. Journal of Organizational Behavior, 33(4), 589-594.*
- Hatiboğlu, Z. (1993). *Temel Yönetim Ve Organizasyon.* İstanbul: Beta Yayınları.
- Haynes, N. M. (2005). *Personalized leadership for effective schooling. 23 Ağustos 2014 tarihinde*  
[www.atdp.berkeley.edu/haynes\\_keynote\\_04.ppt](http://www.atdp.berkeley.edu/haynes_keynote_04.ppt) adresinden elde edilmiştir.
- Hefferon, K. v. (2014). *Pozitif Psikoloji Kuram, Araştırma ve Uygulamalar. (Positive Psychology Theory, Research And Applications).* Çev. Tayfun Doğan. Ankara: Nobel Yayınları.

Hodges, T. D. (2004). *Positive Psychology İn Praticce. P. A. In Linley, & S. (Joseph içinde, Strengths-Based Development İn Praticce (s. 256-268). New Jersey: NJ: John Wiley and Sons, Inc.*

<http://www.tayfundogan.net>. (2016, Kasım 8). Kasım 17, 2018 tarihinde alındı

[https://www.ted.com/talks/martin\\_seligman\\_on\\_the\\_state\\_of\\_psychology?language=tr](https://www.ted.com/talks/martin_seligman_on_the_state_of_psychology?language=tr). (2004, Şubat). Kasım 20, 2018 tarihinde alındı

İmrek, M. (2005). *Yönetmeye Başlamak*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

Kanten, P. Y. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, Süleyman Demirel Üniversitesi. *Vizyoner Dergisi*, C:4, S.8, ss.83-106.

Karacaoğlu, K. İ. (2013). *Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri:Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi, Cilt: 18,S: 1, ss.181-202*. Isparta.

Karahoca, D. K. (1998). *Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Katz, R. (1974). *Skills of an Effective Administrator, Harvard Business Review, Volume 52 (5), 90-101*.

Kavi, E. K. (2018). Çalışan Psikolojisi Açısından Psikolojik Dayanıklılık. *Hak – İş Uluslar arası emek ve Toplum Dergisi*, C:7, S. 17, ss. 56 -77.

Kaya, D. Z. (2014). *Çalışma Hayatında Psikolojik Sermaye, Mesleki Bağlılık ve Kariyer Planlamasına Genel Bakış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kelekçi, H. (2015). *Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayeleri ile Yeterlik İnançları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü*. Kütahya.

- Kersting, K. (2003). *Turning Happiness into Economic Power*. *American Psychological Association*. 34(11): 26. (07.08.2017).  
<http://www.apa.org/monitor/dec03/power.aspx>.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçoğlu, E. (2010). *İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği*. T.C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Konaklı, T. A. (2017). *Pozitif Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerde İş Aile Zenginleşmesinin İncelenmesi*. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi - Journal of Qualitative Research in Education*, 5(3), 223-244.
- Kuntanis, P. O. (2014). *Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme*, *The Journal of Happiness & Well – Being*, C: 2, S. 2, ss.145-159.
- Luthans F., Y. C. (2007). *Positive Organizational Behavior* Debra L. Nelson and Cary L. Cooper (Ed.) *Psychological Capital: Investing and Developing*. (9-24). SAGE Publications.
- Luthans, F. A. (2005). *The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring The Relationship with Performance*. *Management and Organization Review*. 1(2): 249-271.
- Luthans, F. A. (2006). *Psychological Capital Development: Toward A Micro-Intervention*. *Journal of Organizational Behavior*. 27(3): 387–393.
- Luthans, F. A. (2007). *Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction" Leadership Institute Faculty Publications*.
- Luthans, F. A. (2007). *Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction*. *Personnel Psychology*. 60: 541-572.

- Luthans, F. A. (2010). *The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital*. *Human Resource Development Quarterly*. 21(1): 41-67.
- Luthans, F. L. (2004). *Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital*. *Business Horizons*. 47(1): 45-50.
- Luthans, F. N. (2008). "The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship". *Journal of Organizational Behavior*, 29, 209-238.
- Luthans, F. v. (2004). *Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage*. *Organizational Dynamics*. 33(2): 143-160.
- Luthans, F. Y. (2007). *Emerging Positive Organizational Behavior*. *Journal of Management*. 33(3): 321-349.
- Luthans, F. Y. (2007). *Positive Organizational Behavior in The Workplace: The Impact of Hope, Optimism and Resilience*. *Journal of Management*. 33(5): 774-800.
- Luthans, F. Y. (2007). *Psychological Capital- Developing The Human Competitive Edge*. USA: Oxford University Press.
- Luthar, S. S. (2000). *The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work*. *Child Development*. 71(3): 543-562.
- Luthar, S. V. (1991). *Vulnerability and competence: A review of research on resilience in childhood*. *American journal of Orthopsychiatry*, 61(1), 6-22.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row Publishers.
- Maviş, F. (2001). *Yönetim İşlevleri Berberoğlu, G. (Ed.), Genel İşletme, (97-134)*. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.



- Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mumford, M. D. (2001). *Performance in Planning: Processes, Requirements, and Errors. Review of General Psychology, Volume 5. Number 3, ss. 213-240.*
- Nelson, D. C. (2007). *Organizational Behavior. Sage Publication.* London.
- Nurullah, G. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Örücü, E. Y. (2016). Sağlık Sektörü Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yöntem ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi, C: 14, S.1, ss. 269 – 285.*
- Özalp, İ. (2004). *Yönetim Kavramı, Yönetim Organizasyon, Koparal C. (Ed.)*. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No: 774.
- Özalp, İ. (2012). *Uluslararası İşletmeler ve Yöneticiler Stratejileri ss.3*. Ankara: Nisan Kitabevi.
- Özalp, İ. (2012). *Yönetim Kavramı, Yönetim ve Organizasyon, Koparal C. (Ed.), Yönetim Ve Organizasyon, (2-20)*. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Özdemir, S. (2009). *“Etkili Yöneticilik ve Personel Geliştirme Faaliyetleri: Azerbaycan, Kazakistan ve Rusya Örnekleri, Journal Of Azerbaijani Studies; 550- 557.*
- Özden, Y. (1993). *İşletme Yöneticiliği, 4. Baskı*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Özdönmez, M. A. (1998). *Ormanlık Yönetim Bilgisi. ISBN 975- 404-535-6, İ.Ü. 457*. İstanbul: Dilek Ofset Matbaacılık.
- Özdönmez, M. A. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Basımevi ve Film Merkezi.
- Özkalp, E. (2009). *Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon*

*Kongresi Bildiri Kitabı. (ss. 491-497). Düzenleyen Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü. 21-23 Mayıs 2009. Eskişehir.*

Özyakışır, D. (2011). *Beşeri Sermayenin Ekonomik Kalkınma Sürecindeki Rolü: Teorik Bir Değerlendirme. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi. 6(1): 46-71.*

Paşa, F. (2018). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi ve Beyaz Eşya Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.*

Peterson, C. (2000). *The Future of Optimism. American Psychologist. 55(1): 44-55.*

Peterson, C. (2006). *The values in action (via) classification of strengths: The un-dsm and the real dsm. M. Csikszentmihalyi ve I. Csikszentmihalyi (Ed.). A Life Worth Living: Contributions to Positive Psychology içinde (s. 29-48). New York: Oxford University Press.*

Piotrowski, N. A. (2005). *Psychology Basics. Google E-book. USA: Salem Press.*

Polatçı, S. (2011). *Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri.*

Robbins, P. S. (2001). *Fundamentals Of Management: Essential Concepts And Applications, 3rd Ed. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.*

Robertson, S. (2005). *Problem Solving. Psychology Press. S. 9.*

Rutter, M. (1987). *Psychosocial Resilience and Protective Mechanisms. American Journal of Orthopsychiatry, 57, 316– 331.*

Sakarya, D. G. (2013). *Van Depremi Sonrasında Travma Sonrası Stres Bozukluğu Belirtilerinin Psikolojik Dayanıklılık ile İlişkisi. Kriz Dergisi 21 (1-2-3), 25-32.*

- Sargut, S. (2006). *Sosyal Sermaye: Yapının Sunduğu Bir Olanak Mı, Yoksa Bireyin Amaçlı Eylemi Mi? Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi. (12) .* Antalya: 1-13.
- Scheier, M. F. (1987). *Dispositional Optimism and Physical Wellbeing: The Influence of Generalized Outcome Expectancies on Health. Journal of Personality. 55 (2), ss. 169-210.*
- Seçer, B. (2009). İş Gücü Piyasasında Sosyal Sermaye. . 10(3). *Kamu İş Dergisi, 103-130.*
- Seligman, M. (1990). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life.* New York: Pocket Books.
- Seligman, M. E. (2000). *Positive Psychology- An Introduction. American Psychologist. 55(1):5-14.*
- Seligman, M. E. (2006). *Learned Optimism- How to Change Your Mind and Your Life. Vintage Books.* New York: A Division Of Random House Inc.
- Seyidoğlu, H. (2002). *Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük.* İstanbul: Güzem Yayıncılık, 3.Baskı.
- Siebert, C. J. (2005). *Promoting Preservice Teachers Success in Classroom Management By Leveraging a Local Union's Resources: A Professional Development School Initiative. Education, 125(3), 385.*
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of Hope. San Diego: Academic Press.*
- Snyder, C. R. (2002). *Hope Theory: Rainbows in the Mind. Psychological Inquiry, 13 (4), 249-275.*
- Stajkovic, A. D. (1998). *Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. Organizational Dynamics. 26(4): 62-74.*

- Steers, R. M. (2001). *Call For Papers: The Future of Work Motivation Theory*. *Academy of Management Review*, 29(3). 379-387.
- Şahin, A. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları. *Maliye Dergisi*, 81-102.
- Şimşek, M. (2002). *Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Şimşek, M. K. (2010). Türkiye'de Beşeri Sermaye, İhracat Ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişkinin Nedensellik Analizi. Cilt 11, Sayı 1, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.
- Templar, R. (2010). *Yöneticiliğin Kuralları, Şensoy, Ü. (Ed.)*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Temple, J. (2000). *Growth Effect of Education on Social Capital in the OECD Countries, OECD Working Paper: 1-36*.
- Tiyek, R. (2011). Yıldırma ve Yönetim Becerileri Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, C: 2, S. 1, ss. 113 -142.
- Topçu, M. O. (2012). Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Türkiye ve Bosna-Hersek Sağlık Çalışanları Örneği: 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 24-26 Mayıs, 2012, 685-690., (s. 685-690). İzmir.
- Tortop, N. İ. (2005). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Tösten, R. (2015). *Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algılarının İncelenmesi, Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*. Gaziantep.
- Tösten, R. Ö. (2017). *Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algılarının İncelenmesi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 16(62): 867-889*.

- Tutar, H. (2010). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Ülgen, H. M. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Walsh, F. (1998). *Streng Thening Family Resilience*. New York: NY: GuilfordPress.
- Walsh, S. (2003). *Developing İnteractional Awareness in the Second Language Classroom Through Teacher Self-Evaluation*. *Language Awareness*, 12(2), 124-142.
- Werner, E. E. (1993). *Risk, Resilience and Recovery: Perspectives From the Kauai Longitudinal Study*. *Development and Psychopathology*, 5, 503–515.
- Wolin, S. J. (2007). *Resilience in Developing Systems: Progress and Promise As the Fourth Wave Rises*. *Development and Psychopathology*, 19, 921–930.
- Wright, T. A. (2003). *Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come*, *Journal of Organizational Behavior*.
- Yalçın, F. (2018). *Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik Sermayelerinin Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri.
- Yıldırım, A. Ş. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yılmaz, G. (2017). *Hastane Yöneticilerinde Kişisel Değerlerin Yönetici Becerileri ile İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Yılmaz, A. (2010). *Meslek Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yukl, G. (2004). *Leadership in Organizastions. Chapter 7 .Managerial Traits and Skills. 175-176, 192-193-195.*

Yukl, G. (2010). *Leadership In Organizastions Upper Saddle River.*Yukl, 2010: 62). New York: Prentice Hall: 7th Edition.

Yüksel, S. I. (2016). Hastane Yöneticilerinin Yönetsel Beceri Düzeylerinin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, C:19, S.3, ss. 241 – 254.

## **EKLER**

### **Ek1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu**

Sayın Katılımcı,

Bu anket alışması Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında, ‘‘Psikolojik Sermaye Farkındalığı ve Yönetici Beklentisi’’ başlıklı yüksek lisans tezi için veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden, soruları samimiyetle cevaplandırmanız, çalışmanın güvenilirliğini arttıracaktır. İlgi göstererek ve zaman ayırarak araştırmaya katkı verdiğiniz için teşekkür ederim.

### **Cinsiyet**

Kadın  Erkek

### **Yaş**

18-25  26-30  31-35  36-40   
41 ve üstü

### **Medeni durum**

Evli  Bekar

### **Eğitim düzeyi**

Lise  Önlisans  Lisans  Yüksek lisans   
Doktora

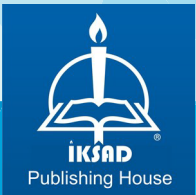
| <b>1.Bölüm</b><br>Açıklama: Aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşlerinizi beş seçenektten birini "X" ile işaretleyerek belirtiniz.<br><b>ÇALIŞIYOR OLSAYDIM;</b> | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1.Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 2.Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 3.Bir grup iş arkadaşşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 4.Çalışma alanımda, hedefler \amaçlar belirlemede kendime güvenirim.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 5.Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 6.Herhangi bir problemin çözümü için birkaç yol vardır.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |

| <b>2.Bölüm</b><br>Açıklama: Aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşlerinizi beş seçenektten birini "X" ile işaretleyerek belirtiniz.<br><b>ÇALIŞIYOR OLSAYDIM;</b> | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 7.Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 8.İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 9.İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 10.Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 11.Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 12.Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 13.İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 14. İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 15.Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 16.Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 17.Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 18.İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 19.İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 20.Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 21.Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 22.İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 23.Organizasyon dışındaki kişilerle(tedarikçiler, tüketiciler vb.)problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.                               | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 24.Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |

GELECEKTEKİ YÖNETİCİNİZİN KİŞİLİK OLARAK NASIL BİR İNSAN OLMASINI İSTERDİNİZ? KISACA YAZINIZ

.....





978-605-7695-16-1