



**ÇALIŞANIN SAHİP OLDUĞU POZİTİF  
PSİKOLOJİK SERMAYENİN HİZMET  
İNOVASYONU PERFORMANSINA VE  
ÖRGÜTSEL MUHALEFETE ETKİSİ: TURİZM  
ALANINDA BİR UYGULAMA**

**2021  
DOKTORA TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İrfan YURT**

**Danışman  
Prof. Dr. Fatma Zehra TAN**

**ÇALIŞANIN SAHİP OLDUĞU POZİTİF PSİKOLOJİK  
SERMAYENİN HİZMET İNOVASYONU  
PERFORMANSINA VE ÖRGÜTSEL MUHALEFETE  
ETKİSİ: TURİZM ALANINDA BİR UYGULAMA**

**İrfan YURT**

**Prof. Dr. Fatma Zehra TAN**

**T.C.**

**Karabük Üniversitesi**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalında**

**Doktora Tezi**

**Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK**

**Şubat 2021**

# İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI .....	4
DOĞRULUK BEYANI .....	5
ÖNSÖZ .....	6
ÖZ .....	7
ABSTRACT .....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ .....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	10
KISALTMALAR .....	11
ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	12
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	13
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER .....	16
1. BİRİNCİ BÖLÜM .....	17
POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE .....	17
1.1. Psikoloji Bilimi ve Psikolojik Sermaye .....	17
1.2. Pozitif Psikoloji .....	18
1.2.1. Pozitif Psikolojinin Tarihsel Gelişimi .....	21
1.2.2. Pozitif Psikolojinin Amacı .....	24
1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye .....	26
1.3.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri .....	30
1.3.1.1. Öz Yeterlilik .....	32
1.3.1.2. Umut .....	34
1.3.1.3. İyimserlik .....	36
1.3.1.4. Dayanıklılık .....	39
2. İKİNCİ BÖLÜM .....	41
ÖRGÜTSEL MUHALEFET .....	41
2.1. Muhalefet ve Örgütsel Muhalefet Kavramı .....	41
2.2. Örgütsel Muhalefetin Davranış Süreci .....	44
2.3. Örgütsel Muhalefetin Öncüleri/ Tetikleyicileri ve Nedenleri .....	47
2.4. Muhalefet Davranışını Etkileyen Faktörler .....	53

2.4.1.	Bireysel Faktörler.....	54
2.4.2.	İlişkisel Faktörler .....	56
2.4.3.	Örgütsel Faktörler .....	57
2.5.	Örgütsel Muhalefet Davranışları.....	58
2.5.1.	Açık/ Dikey Muhalefet Davranışı .....	59
2.5.2.	Gizli/ Yatay Muhalefet Davranışı.....	62
2.5.3.	Dışsal/ Yer Değiştirilmiş Muhalefet Davranışı.....	63
2.6.	Psikolojik Sermayenin Örgütsel Muhalefet Açısından Önemi .....	64
3.	ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	67
	HİZMET İNOVASYON PERFORMANSI.....	67
3.1.	İnovasyon ve Hizmet Sektörü .....	67
3.1.1.	İnovasyon.....	67
3.1.2.	Hizmet, Hizmet İnovasyonu Kavramı ve Özellikleri .....	69
3.2.	Hizmet İnovasyon Performansı .....	73
3.2.1.	Yeni Hizmet Geliştirilmesi .....	75
3.2.2.	Çalışan Hizmet İnovasyon Davranışı .....	78
3.3.	Psikolojik Sermayenin Hizmet İnovasyon Performansı Açısından Önemi	80
4.	DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	84
	ÇALIŞANIN SAHİP OLDUĞU POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN HİZMET İNOVASYONU PERFORMANSINA VE ÖRGÜTSEL MUHALEFETE ETKİSİ: TURİZM ALANINDA BİR UYGULAMA.....	84
4.1.	Araştırmanın Yöntemi .....	84
4.1.1.	Araştırmanın Yöntemi ve Planlaması .....	84
4.1.2.	Veri toplama Aracı.....	85
4.1.3.	Araştırma Evreni .....	88
4.1.4.	Verilerin Analizi .....	89
4.2.	Araştırma Hipotezleri/Problem .....	90
4.3.	Bulgular ve Yorum.....	91
4.3.1.	Demografik Özellikler .....	92
4.3.2.	Frekans Analizi .....	93
4.3.3.	İlişkileri İncelemeye Yönelik Analizler .....	97
4.3.3.1.	Korelasyon Analizi .....	97
4.3.3.2.	Regresyon Analizi .....	100

<b>SONUÇ .....</b>	<b>105</b>
<b>ÖNERİLER .....</b>	<b>111</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>112</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>135</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>137</b>
<b>EKLER (VARSA) .....</b>	<b>138</b>
<b>EK.1.a. Anket Formu.....</b>	<b>138</b>
<b>EK.1.b. Anket Formu .....</b>	<b>139</b>
<b>EK.2. Etik Kurul Başvuru Formu.....</b>	<b>140</b>
<b>EK.3.a. Etik Kurul Karar Yazısı.....</b>	<b>141</b>
<b>EK.3.b. Etik Kurul Karar .....</b>	<b>142</b>
<b>EK.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçek Kullanım Talebi ve İzni.....</b>	<b>143</b>
<b>EK.5. Hizmet İnovasyon Kullanımı Ölçek Kullanım Talebi ve İzni.....</b>	<b>144</b>
<b>EK.6. Örgütsel Muhalefet Kullanımı Ölçek Kullanım Talebi ve İzni.....</b>	<b>145</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>146</b>

## TEZ ONAY SAYFASI

İrfan YURT tarafından hazırlanan “ÇALIŞANIN SAHİP OLDUĞU POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN HİZMET İNOVASYONU PERFORMANSINA VE ÖRGÜTSEL MUHALEFETE ETKİSİ: TURİZM ALANINDA BİR UYGULAMA” başlıklı bu tezin Doktora Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Fatma Zehra TAN .....

Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir. 09/02/2021

**Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)**

**İmzası**

Başkan : Doç. Dr. Öznur BOZKURT ( DÜ) .....

Üye : Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ ( KBÜ) .....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Hülya AKDEMİR CENGİZ ( KBÜ) .....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Hümeysra TAŞCIOĞLU BAYSAL(SUBU).....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Doktora Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ .....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## **DOĞRULUK BEYANI**

Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntılarım intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eslere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

**Adı Soyadı:** İrfan YURT

**İmza** :

## ÖNSÖZ

Doktora eğitimim sırasında kendisinden çok şey öğrendiğim, tezimin araştırma konusunun belirlenmesinden tamamlanmasına kadar geçen süreçte ihtiyaç duyduğum her türlü bilgiyi bana sunan, tezin nihai sonuca ulaştırılmasında engin bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım her zaman öğrencisi olmakla gurur duyduğum değerli hocam ve aynı zamanda tez danışmanım sayın Prof. Dr. Fatma Zehra TAN' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme jürisinde görev alan her konuda değerli görüşlerini paylaşarak tezin hızlı ve sağlıklı sonuçlanmasını sağlayan değerli hocalarım Doç. Dr. Öğr. Üyesi Ozan BÜYÜKYILMAZ' a ve Dr. Öğr. Üyesi Hülya AKDEMİR CENGİZ' e teşekkürlerimi borç bilirim.

Ayrıca çalışmamın ortaya çıkmasında bilgi ve tecrübesi ile katkıda bulunan, görüşleri ile çalışmama ışık tutan yüksek lisans ve doktora sürecim boyunca da bilgi ve tavsiyelerini hiçbir zaman esirgemeyen yüksek lisans tez danışmanım değerli hocam Sayın Doç. Dr. Öğretim Üyesi Öznur BOZKURT' a şükranlarımı sunarım.

Araştırmanın anket uygulamalarında bana yardımcı olan değerli öğrencilerim Murat SARI, Eşref UYANIK ve Uğur KARADENİZ' e, anketlerimin uygulanmasında yardımcı olan Ankara bölgesindeki 5 yıldızlı otellerde görev alan otel yönetimine ve anketime katılarak araştırma konusundaki değerli görüşlerini paylaşan değerli otel çalışanlarına çok teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemede büyük emeği olan ve bana her zaman destek olan babam Hüseyin YURT' a ve annem Ayten YURT' a, istemeyerek de olsa ilgimi esirgemek zorunda kaldığım, beni sabırla bekleyen 5 yaşındaki canım kızım Ayza YURT' a ve eşim Burcu ÇİMEN YURT' a sevgi ve teşekkürlerimi borç bilirim.



## ÖZ

Küreselleşmeyle birlikte bölgelerin hatta kıtalar arasında ki mesafelerin ortadan kalkmasıyla seyahat, konaklama ve yiyecek içecek işletmelerinde bireysel, örgütsel, toplumsal ve küresel anlamda rekabet hızlı bir şekilde artış göstermiştir. Rekabetle birlikte yeniliklerin çok hızlı gerçekleştiği bir ortamda kâr elde etmek için gerekli olan kalifiye insan kaynaklarına ihtiyaç duyulmuş ve insan kaynağına gösterilen değer artmıştır. Turizm sektöründe işletme performansının, tüketici memnuniyet ve sadakatinin, hizmet kalitesinin ve rekabet avantajının artırılmasında çalışanların pozitif psikolojik sermaye (Kuşluyan, Kuşluyan, İlhan, & Buyruk, 2010), çalışanların yapıcı fikirleri ve inovasyon performans davranışları önemli rol oynamaktadır.

Bu bağlamda araştırma konusunu hizmet sektörü çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye algılarının hizmet inovasyon performansı ve örgütsel muhalefet üzerine etkisini tespit etmek, etkilerini tüm yönleriyle incelemek ve literatürde elde edilen birikimleri ortaya koyabilmek araştırmanın temel amacını ve konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde pozitif psikolojik sermaye genel olarak tanımlanmış ve boyutları hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde ise örgütsel muhalefet kavramı genel olarak tanımlanmış ve boyutları hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra pozitif psikolojisi ile örgütsel muhalefet algısı arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise hizmet inovasyon performansı kavramı genel olarak tanımlanmış ve boyutları hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca pozitif psikolojisi ile hizmet inovasyon performansı algısı arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırma analizi ve bulgularına değinilmiştir. Son bölümde araştırma sonuçları ve öneriler sunulmuştur.

Araştırmanın örneklemini 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmuştur. Araştırma kapsamında tam sayım yönteminden yararlanılmıştır. Geçerliliği kabul edilen 500 adet anket formu analizlerde kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre pozitif psikolojik sermaye ile hizmet inovasyonu performansı ve örgütsel muhalefet davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Pozitif Psikoloji, Pozitif Psikolojik Sermaye, İnovasyon, Hizmet İnovasyon Performansı, Örgütsel Muhalefet.

## ABSTRACT

With the disappearance of the distances between regions and even continents with globalization, individual, organizational, social and global competition has increased rapidly in travel, accommodation and food and beverage businesses. In an environment where innovations take place very quickly with competition, qualified human resources required to make a profit are needed and the value shown to human resources has increased. Employees' positive psychological capital (Kuşluvan, Kuşluvan, İlhan, & Buyruk, 2010), constructive ideas and innovation performance behaviors play an important role in increasing business performance, consumer satisfaction and loyalty, service quality and competitive advantage in the tourism sector.

In this context, determining the effect of positive psychological capital perceptions of service sector employees on service innovation performance and organizational opposition, examining the effects in all aspects and revealing the accumulations obtained in the literature constitute the main purpose and subject of the research. In the first part of the study, positive psychological capital was defined in general and information was given about its dimensions. In the second part, the concept of organizational opposition is defined in general and information about its dimensions is given. Then, the relationship between positive psychology and the perception of organizational dissent is mentioned. In the third part, the concept of service innovation performance is defined in general and information is given about its dimensions. In addition, the relationship between positive psychology and perception of service innovation performance was mentioned. In the fourth part, research analysis and findings are mentioned. Research results and recommendations are presented in the last section.

The sample of the study was composed of 5- star hotel employees. The simple random sampling method was used within the scope of the research. 500 questionnaire forms accepted as valid were used in the analysis. According to the results of the analysis, it has been determined that positive psychological capital has a positive relationship between employee service innovation performance and organizational opposition behavior.

**Keywords:** Positive Psychology, Positive Psychological Capital, Innovation, Service Innovation Performance, Organizational Dissent.

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Çalışanın Sahip Olduğu Pozitif Psikolojik Sermayenin Hizmet İnovasyonu Performansına Ve Örgütsel Muhalefete Etkisi: Turizm Alanında Bir Uygulama
<b>Tezin Yazarı</b>	İrfan YURT
<b>Tezin Danışmanı</b>	Prof. Dr. Fatma Zehra TAN
<b>Tezin Derecesi</b>	Doktora
<b>Tezin Tarihi</b>	09.02.2021
<b>Tezin Alanı</b>	İşletme
<b>Tezin Yeri</b>	KBÜ/LEE
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	146
<b>Anahtar Kelimeler</b>	Psikolojik Sermaye, Hizmet İnovasyonu, İnovasyon Performansı, Örgütsel Muhalefet

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	The Effect of Employee's Positive Psychological Capital on Service Innovation Performance and Organizational Dissent: An Application in Tourism
<b>Author of the Thesis</b>	İrfan YURT
<b>Advisor of the Thesis</b>	Prof. Dr. Fatma Zehra TAN
<b>Status of the Thesis</b>	Doctoral thesis
<b>Date of the Thesis</b>	09.02.2021
<b>Field of the Thesis</b>	Business
<b>Place of the Thesis</b>	KBU/LEE
<b>Total Page Number</b>	146
<b>Keywords</b>	Positive Psychology, Positive Psychological Capital, Innovation, Service Innovation Performance, Organizational Dissent

## KISALTMALAR

<b>Ark.</b>	:	Arkadaşları
<b>F&amp;B</b>	:	Yiyecek İçecek Departmanı
<b>KBÜ</b>	:	Karabük Üniversitesi
<b>LEE</b>	:	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
<b>Örn</b>	:	Örnek
<b>PCQ</b>	:	Pozitif Psikolojik Sermaye
<b>PsyCap</b>	:	Psikolojik Sermaye
<b>SPSS</b>	:	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
<b>TDK</b>	:	Türk Dil Kurumu
<b>Vd.</b>	:	Ve diğerleri

## ARAŞTIRMANIN KONUSU

Küreselleşmeye birlikte sürekli olarak kendini yenileyen bir çağda diğer sektörler gibi hizmet sektörü de hızla gelişmektedir. Bununla birlikte bilinen doğrular da zamanla değişmekte ve sahip olunan bilgiler devamlı kendini yenilemektedir. İşletmeler bu değişimlere uyum gösterebilmek, gelişmek, çağı yakalamak, devamlılıklarını koruyabilmek ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek için alışlagelmiş yöntemlerin yerine yeni yönetim yaklaşımlarına ihtiyaç duymaktadır. Özellikle temel işlevi hizmet olan örgütler için yeni yönetim yaklaşımlarında en önemli unsur olan insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanmak gerekmektedir. Dünyadaki en fazla gelir getiren kaynakların başında hizmet sektörünün olması (Ataş, 2019) ve hizmet sektörünün soyut ağırlıklı ürünlerden oluşması, hizmet kalitesinin ölçülmesinin ve kontrolünün zor olması, alınan hizmetin kalitesinin kişiden kişiye değişmesi bu çalışmanın konusunun belirlenmesinde en büyük etken olmuştur.

Tüm bu bağlamlar neticesinde çalışmanın konusunu; Ankara ilindeki 5 yıldızlı otel çalışanlarının sahip olduğu pozitif psikolojik sermayelerinin (umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık) hizmet inovasyon performansına (çalışan hizmet inovasyon davranışı ve yeni hizmet geliştirme ) ve örgütsel muhalefete (dikey ve yatay muhalefet) olan etkileri oluşturmaktadır. Bu konunun belirlenmesi; hizmet sektöründeki ulusal ve uluslararası alandaki rekabetin hızlı bir seyir izlemesi ve bu rekabet ortamında hizmetin kalitesini ve algısının belirleyicileri olan çalışanların geliştirilebilir ve ölçülebilir bir özelliğe sahip olan pozitif düşünceye sahip olmalarının (pozitif psikolojik sermayelerinin); hizmet inovasyon davranışı ve yeni hizmet geliştirme algıları ve işletmelerinde gördükleri olumsuzlukları sorunun ilerlemeden yapıcı bir şekilde üstlerine ve astlarına aktarabilmelerini etkileyip etkilemediğini ortaya çıkarmak isteğinden kaynaklanmıştır.

## ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Otel işletmeleri turizm sistemini oluşturan en seçkin unsurlardan biridir. Otel işletmelerinin emek yoğun özellikte olması, hizmet sektöründe çalışanlara verilmesi gereken önemin göstergesidir. Hizmet sektörü çalışanlardan örgüte olan katkılarının en üst düzeyde gerçekleşmesi beklenmektedir. Dünyada tüm sektörleri incelediğimizde bunda en büyük pay oranına sahip olan hizmet sektörünün oluşu beraberinde sektörde güçlü bir rekabeti de artırmıştır. Örgütlerin günümüzün rekabet ortamında başarılarını artırması ve varlıklarını sürdürebilmesinin en önemli unsurlarından biriside taklit edilmesi zor bir özelliğe sahip olan iyi yetişmiş, iyi nitelikli insan kaynaklarına sahip olmasıdır. Bir örgütün güçlü bir yapıya sahip olabilmesi için ilk olarak çalışanlarının pozitif bir yapıda olan işgören varlığına ihtiyaç duymaktadır. Bunun gerçekleşmesi de pozitif algıya sahip örgüt yapısıyla gerçekleşmektedir.

Bu araştırma hizmet sektörü çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye algılarının hizmet inovasyon performansı ve örgütsel muhalefet üzerine ki etkisini tespit etmek, etkilerini tüm yönleriyle incelemek ve literatürde elde edilen birikimleri ortaya koyabilmek araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu alanyazı ile araştırmacılar da pozitif psikolojik sermaye (umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık), hizmet inovasyon performansı (çalışan hizmet inovasyon davranışı ve yeni hizmet geliştirme) ve örgütsel muhalefet (dikey ve yatay muhalefet) kavramlarına ilişkin farkındalık oluşturmak ve bu çalışmayı takip edecek olan araştırmalara bilimsel bir veri sunabilmek amaçlanmıştır.

Ayrıca bu araştırmayla pozitif psikolojik sermaye algısı ve bu sermaye türü ile geliştirilebilecek olan hizmet inovasyon performansı ve örgütsel muhalefet algılarının işletme sahiplerine, ortaklarına, insan kaynakları yöneticilerine işletme markası oluşumunda kayda değer bir şekilde etki etmesi, böylelikle bundan sonra hizmet sektöründe ve diğer işletmelerde uygulanacak olan çalışmalara kılavuz olacak birikimleri sağlamayı amaçlamaktadır.

Dünyada ve ülkemizde 2000'li yıllardan itibaren önem kazanan pozitif psikoloji akımı, son dönemlerde ele alınmaya başlanan olumlu örgütsel davranış konularının başında gelmektedir. Psikolojik sermayenin hizmet inovasyonu performansına ve örgütsel muhalefet ilişkisini inceleyen bir çalışmanın bulunmayışı bu çalışmanın önemini daha da artırmaktadır. Bu sebepten dolayı çalışmanın örgütsel davranış alanına

yenilikçi bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Özellikle bu çalışmanın emek yoğun bir sektör olan turizm de yapılacak olması, sonuçların önemini daha da artırmaktadır.

#### a. Pozitif Psikoloji Açısından Araştırmanın Önemi

Rekabetin yoğun bir şekilde olduğu hizmet sektöründe insan faktörünün rekabet avantajı sağlama ve üstün hizmet kalitesi konularında ve pozitif örgütsel çıktılardaki işlevi önemlidir. İşletmeler, çalışan insan sermayesini tam ve doğru biçimde kullanmak ve etkinliğini sürdürebilmesi için pozitif psikolojik sermayenin kapsadığı alanlara ulaşmayı ve tüm bunları örgütsel bir biçimde gerçekleştirilebilir kılmayı amaçlamaktadır. Hizmet sektörlerinde rekabet avantajı sağlayacak unsurların başında pozitif psikolojik sermaye ye sahip işgörenlerin varlığı gelmektedir. Pozitif psikolojik sermaye ölçülebilir ve geliştirilebilir yapısından dolayı önemli bir sermaye unsurudur. Yapılan çalışmalar doğrultusunda pozitif psikolojik sermaye üzerine daha önce yetersiz sayıda çalışma bulunması çalışmanın önemini daha da artırmıştır. Bu sayede hizmet işletmelerinde çalışanların pozitif psikolojik sermaye ile ilgili literatürlerdeki eksikliğe katkı yapılması açısından bu çalışma önem taşımaktadır.

Pozitif psikolojik sermaye algıları olumlu olan hizmet sektörü çalışanlarının hizmet inovasyon davranışları ve örgütsel muhalefet algılarının olması beklenir. Bu çalışma uluslararası ve ulusal yazında son yıllarda gittikçe daha çok araştırmaya konu olan pozitif psikolojik sermaye kavramı ve bileşenlerinin neler olduğunu belirterek, hizmet inovasyonuna ve örgütsel muhalefete gelecekte yapılacak araştırma konularına öneri sağlayacağı düşüncesiyle de önem arz etmektedir.

#### b. Hizmet İnovasyon Performansı Açısından Araştırmanın Önemi

Otel işletmelerinde gerçekleştirilen hizmetlerin inovatif tutumlarla birlikte yenilenmesi ve geliştirilmesi, gerçekleştirilen hizmet inovasyon performansının işletmenin müşterilerine yeni hizmetler sunabilmek ve zorlu rekabet koşullarına karşı daha güçlü olabilmek için gerçekleştirilen tüm değişimlere temel teşkil etmesini sağlamıştır. Bu durum hizmet inovasyonun son yıllarda gerçekleştirilen akademik çalışmalarda yer almasını sağlamıştır. Otel işletmelerinde genellikle performans değerlendirmeleri finansal çıktılar baz alınarak yapılmaktadır. Gerçekleştirilen hizmet inovatif faaliyetlerinin önemi çalışan hizmet inovasyon davranışı ve yeni hizmet geliştirme algılarıyla birlikte finansal çıktılar kadar önem taşımaktadır. Turizm endüstrisinin temel unsuru olan hizmet sektörü sürekli gelişmesi, rekabetin her geçen



gün artması ve hizmetten yararlanan insanların gün geçtikçe farklı hizmetleri beklemesi işletmeleri yeni ve taklit edilmeyeni bulmaya yöneltmiştir. İşletmelerde hizmeti sunan işgörenlerin işletmelerdeki rekabet avantajı sağlanmasında ana aktör olması çalışanların hizmet inovasyon performanslarının artmasını gerekli kılmıştır. Gerçekleştirilen bu çalışmada hizmet inovasyon performansı üzerine daha önce yetersiz sayıda çalışma yapılması çalışmanın önemini daha da artırmıştır. Bu sayede hizmet işletmelerinde çalışanların hizmet inovasyon performansları ile ilgili literatürlerdeki eksikliğe katkı yapılması açısından bu çalışma önem taşımaktadır.

### c. Örgütsel Muhalefet Açısından Araştırmanın Önemi

İşletmelerde örgütsel muhalefet, örgütlerin demokratikleşmesinde önemli bir role sahiptir. Örgütsel muhalefet davranışı, örgüt çalışanlarının, örgüt politikaları ve yönetimin faaliyetlerine karşı, sahip oldukları farklı algılamalarını, muhalif düşünce ve fikirlerini gözlemlenen haksızlığın önlenmesi ya da işletmede gerçekleşecek olan olumsuz davranışların oluşmadan önlenmesi için düşüncelerinin ast ve üstlerine karşı rahatça dillendirmelerini sağlaması açısından önemlidir (Kavak, 2016). Günümüzde hızlı bir şekilde yaşanan küresel değişimler beraberinde rekabeti de artırmış örgütlerde bu rekabet ve değişim ortamına karşılık vermek için günün gereklerine uygun olarak bu dönemin değerlerine önem vermek zorundadır. Örgütlerde yönetsel problemlere karşı olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilecek örgütsel muhalefet davranışı örgütlerin ayakta durabilmeleri açısından dikkate almaları gereken kavramlardır. Bu araştırma, örgütün rekabet ortamında hizmet işletmelerinde en önemli rekabet unsuru olan çalışanların etkililiğinin ve verimliliğinin artması bakımından örgütsel muhalefetin önemini farkına varılması için yol gösterici olacak bulgulara ulaşılmasını sağlama açısından önemlidir.

Ayrıca örgütsel muhalefet literatürü incelendiğinde çok az sayıda örgütsel muhalefet hakkında çalışma olmasına karşın, turizm sektörüne yönelik yapılmış bir çalışma bulunmaması bu çalışmanın yapılacak olan diğer çalışmalara katkı sağlaması açısından araştırmayı önemli kılmıştır.

## **KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER**

Araştırmada yer alan anket ifadelerin otel çalışanları tarafından doğru bir şekilde algılandığı varsayımıyla bu anket çalışması yürütülmüştür. Araştırma içerdiği ifadeler ve elde edilen bulgular bakımından dikkate alınması gerekli olan aşağıda belirtilmiş olan sınırlılıkları içermektedir;

1. Araştırmada kullanılan anket ifadelerine, araştırmaya katılan Ankara'daki 5 yıldızlı otel çalışanlarının içten ve doğru yanıtladıkları kabul edilmiş ve anket ifadeleri katılımcıların anlaması ile sınırlıdır.

2. Örneklemin sadece Ankara'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinden oluşması, farklı otel türlerinde, farklı bölgelerde ve farklı kültürlere ilişkin verilerde farklılık gösterebilmesi açısından elde edilen verilerin genellemesinde sınırlılıklar ortaya çıkmıştır.

3. Araştırmanın konusu otel işletmesi çalışanlarının sahip oldukları psikolojik sermaye düzeyleri, hizmet inovasyon performansları ve örgütsel muhalefet davranışları ile sınırlıdır.

4. Bazı otel işletmeleri çalışma prosedürlerinden ve çalışanların meşgul edilmesini istememelerinden dolayı soru formlarının dağıtılmasına ve uygulanmasına izin vermemişlerdir. Bu yüzden evreni yansıtacak sayıya ulaşma konusunda zorluk çekilmesine sebep olmuştur.

# 1. BİRİNCİ BÖLÜM

## POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

Bu bölümde konunun anlaşılabilirliği açısından ilk olarak psikoloji bilimine ve pozitif sermaye kavramlarına değinilecek. Daha sonra tezin bağımsız değişkeni olan pozitif psikolojik sermaye kavramının tanımı, ortaya çıkışı, gelişimi ve bileşenleri hakkında bilgi verilecektir. Pozitif psikolojik sermaye davranışı sürecinin bilinmesi tezin bir bütün olarak anlaşılabilirliği açısından önem arz etmektedir.

### 1.1. Psikoloji Bilimi ve Psikolojik Sermaye

Psikoloji, TDK' ya göre (2019) “ 1. Ruh bilimi, ruhiyat; 2. Bir grubu, bir bireyi belirleyen hareket etme, düşünme, duygulanma biçimlerinin bütünü: Toplum psikolojisi; 3.Ruhsal; 4. Herhangi bir edebiyat ürününde, kişilerin kişiliklerini belirleyen duyuş, düşünüş, davranış biçimi” olarak ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu (TDK), 2019). Eski Yunancada Psyche, ruh, zihin ve kelebek anlamlarını taşımaktadır (Yörükhan, 2000). Kökeni Yunanca “psyche” kelimesinden gelen psikoloji teriminin yazılı bir şekilde tanımlanması 16. yüzyılda ilk kez yapılmıştır. Ancak bu tanımlama aklın ve ruhun incelenmesini esas olarak oluşturulmuştur.

Psikolojinin bilim olarak tanımlanması Alman tıp doktoru, psikolog, filozof, fizyolog ve modern psikoloji biliminin kurucusu olarak tanınan Wilhelm Wundt'un 1879 yılında Almanya'nın Leipzig şehrinde ilk psikoloji laboratuvarını kurulmasıyla başladığı kabul edilmektedir (Barut, 2017). Bilimsel ilkeler temelinde laboratuvar ortamında insanların zihni ile ilgili yapılan araştırmalar ile dünyanın başka konularından gelen öğrenciler ile birlikte insan zihninin incelenmesi öğretilmiş, insan zihni dışındaki olayların farkına varılması ile ilgilenme durumları üzerinde durulmuştur. Bununla Wilhelm Wundt insanların bilinçli durumu ile ilgili olarak deneyimlere, düşüncelere, zihinle ve duygulara ilgili diğer temel unsurlara bölünebileceği fikrine sahip olmuştur. Tüm bu çalışmalar ile birlikte psikoloji biliminin nesnelligi ve ölçülebilir olması psikolojinin bilim olarak gerçekleştirilmiş ilk adımları olarak değerlendirilmektedir. Gerçekleşen bu önemli olaylar psikoloji biliminde yeni bir dönemin başlangıcına kaynaklık etmiştir. 19.yüzyılda çalışmaların niteliğinde değişimler meydana gelmiş ve psikoloji alanında yapılan çalışmalar giderek artmıştır.

19.yüzyılda psikoloji bilimi tanımı giderek değişmiş ruhtan çok insanların bilinç ve akılları ile ilişkili araştırmalara yoğunlaşmıştır (Cicarrelli & White, 2016). Psikolojinin uygulamadaki amaçlarının tarihsel bir aşama süreci içerisinde farklılaştığı görülmektedir. Psikoloji biliminin misyonu, II. Dünya Savaşı öncesi (1936-1945) ve II. Dünya Savaşı sonrası olarak iki farklı oluşum olarak incelenmiştir. Psikoloji biliminin 2. Dünya Savaşı öncesi amaçları: akıl hastalarını tedavi etmek, bireylerin yaşamlarını tatmin edici ve üretken duruma gelmesini sağlamak, bireylerin yaratıcılıklarının ve özel yeteneklerinin belirlenerek geliştirilmesi olarak 3 temel amacı vardır (Seligman M. E., 2002). 1945'te sona eren II. Dünya Savaşından sonra ise insanların güçlü taraflarından çok bireylerin ruhsal rahatsızlıklarını tedavi etmek ve olumsuz işlevlerini düzeltmek üzerine yoğunlaşan bakış açısı şeklinde bir yol izlenmiştir. Psikoloji bilimi araştırmalarının insan davranışlarının hastalıklı ve olumsuz yanına önem göstermesine yönelik eleştiriler pozitif psikoloji davranışının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Seligman M. E., 2002).

Psikoloji, tüm canlıların bilhassa insanların eylemlerini ve eylem süreçlerinde göstermiş oldukları davranışların sebeplerini bir süreç dâhilinde inceleyen bilim dalıdır. Psikolojik irdeleme, insan davranışlarını gözlemleyerek, açıklanması gereken bir eylemin, özün varlığına inanılan zihinsel süreçlerin gözlemlenmesine yoğunlaşmıştır. Bu doğrultuda insan davranışlarını anlama, açıklama, tanımlama, önceden anlayabilme ve denetleyebilme becerisi yetkinleştirme amacına dönük araştırmalar psikolojinin seçkin çalışma alanı olmuştur (Aydın, Yılmaz, & Altinkurt, 2013).

## **1.2. Pozitif Psikoloji**

Psikoloji bilimi ilk olarak genelde tükenmişlik, patoloji, başarısızlık ve çaresizlik gibi insan davranışlarının zayıf yönlerini araştırmakta iken, daha sonra pozitif psikoloji akımı ile birlikte yenilikçi yaşamın insanlar için sağladığı imkânlar ve mutlu yaşama sahip olma üzerinde bireylerin pozitif yanlarını da araştırmaya başlamıştır (Gable & Haidt, 2005). Pozitif psikoloji kavramı Seligman (1998) tarafından ortaya atılmıştır. Pozitif psikoloji, insanların dinamik bir ortamda etkili olmalarını sağlamak için insanların erdemlerini, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirir (Sheldon & King, 2001). Pozitif psikoloji hareketinin ortaya çıkışı, psikolojik güçlerin ve kaynakların tutumları şekillendirebileceği ve çeşitli alanlarda ve işyerinde istenen sonuçlara yol açabileceği fikrini güçlendirmiştir. Pozitif psikoloji hareketi, psikoloji alanındaki

baskın odak noktasını “yanlış” olandan uzaklaştırmaya ve bireylerin olumlu niteliklerine ve özelliklerine ya da insanlarla “doğru” olana yönelmeyi amaçlamıştır (Kassing J. W., 2007).

Pozitif psikoloji insanların güçlü taraflarına ve olumlu özelliklerine yoğunlaşarak (Seligman M. E., 2002) bu alanlarının nasıl geliştirilmesi gerektiğine yönelik yoğunlaşmaktadır. Pozitif psikoloji kısaca insanlarda yanlış değil, doğruya yoğunlaşmaya ve bireylerin güçlü yanlarını geliştirmeye dayalı bir örnek modeldir (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008a). Pozitif Psikoloji bireyin entegrasyon sağlayıcı en iyi davranış mekanizmalarının hangileri olduğu üzerinde yoğunlaşarak, bireyleri dayanıklı ve güçlü yapan özellikleri ortaya koyar. Pozitif psikoloji yaklaşımına göre psikoloji; sadece hastalık veya sağlık ile anılan tıbbın bir alt dalı değil, gelişim, çalışma, eğitim, aşk, içgörü ve oyun da psikolojinin konusunu oluşturmuştur (Eryılmaz, 2013). Diğer bir ifadeyle pozitif psikoloji insanlarda yanlış ve olumsuz olduğuna inandığı şeylere değil, bireylerde gözlemlenen doğru ve olumlu yönlerine ve bunun nasıl geliştirilebileceğine odaklanmaktadır (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

Her ne kadar çalışan memnuniyeti ve refahının önemine onlarca yıldır örgütsel psikoloji akademisyenleri ve pratisyen yöneticiler tarafından büyük önem verilmesine rağmen, son zamanlarda işyerinde genel olarak pozitifliğin oynayabileceği rol üzerine daha keskin bir odaklanma olmuştur. Olumlu psikoloji hareketi, olumsuz ve işlevsizlikle meşguliyetin aksine, optimum insan işlevinin daha iyi anlaşılmasına yönelik olarak daha fazla araştırma ve uygulama yapma gerekliliğini vurgulamıştır (Peterson & Seligman, 2004).

Pozitif psikoloji hareketi, insan ruhunun olumlu yönlerini incelemeye, bu ve diğer değişkenler arasındaki korelasyonları tanımlamaya ve bu olumlu özelliklerin nasıl geliştirileceğine dair fikir edinmeye, insanların gelişmesine ve büyümesine yardımcı olmak için birçok psikolojik hastalığa ve tedavilerine odaklanmaktan uzaklaşmakla karakterize edilir (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Başka bir deyişle, pozitif psikoloji, insanlığın erdemlerini, insan koşuluyla neyin doğru olduğunu ve neyin yanlış olduğunu ve nasıl tedavi edileceğini değil, bunun nasıl geliştirileceğini ve sürdürüleceğini araştırmaktadır (Peterson & Seligman, 2004).

Robbins, olumlu duygusal tepkilerin tutarlı ve sürekli olarak sürdürülmesinin performansı iyileştirmede önemli olduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle, pozitif

psikoloji, çalışanları mevcut patolojik açıdan gözlemlemek yerine, çalışanların çalışma durumlarında ortaya çıkan olumlu duygulara bilimsel dikkat gösterilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Robbins, 2001).

**Tablo 1 Pozitif Psikoloji Tanımları**

<b>Yazar/Yazarlar, Yıl</b>	<b>Pozitif Psikoloji Tanımı</b>
(Seligman & Csikszentmihalyi, 2000)	Kişinin becerilerini, potansiyelini tam olarak fark etmesi, geliştirmesi ve mutluluğu için yaşamını sürdürmeye değer kılan bilimsel bakış açısıdır.
(Sheldon & King, 2001)	Sıradan bir insanın erdemlerini ve güçlü yanlarını araştırmaktır.
(Gable & Haidt, 2005)	İnsanların, örgütlerin ve grupların gelişmesine ya da en uygun biçimde çalışmasına etki eden süreç ve koşulların incelenmesidir.
(Linley, Joseph, Harrington, & Wood, 2006)	Olağan bir insanın nasıl olduğunu, neler yapabileceğini, bireyde nelerin doğru ilerlemekte olduğunu çıkarmaya çalışma süreci.
(Luthans & Youssef, 2007)	Bir insanın nasıl olduğunu ve bireyin kendisinde nelerin doğru olduğunu ve bireylerin olumlu yönlerinin nasıl geliştirebilecekleri konusunda bir gözden geçirme olarak değerlendirilmektedir.
(Luthans, Youssef, & Avolio, 2007)	Genel olarak bir kişinin nasıl olduğunu, bu kişide nelerin doğru geliştiğini ve nelerin gelişim içerisinde olduğunu incelenmesidir.
(Hayes, 2011)	İnsanların yaşamlarındaki pozitif özelliklerine (olumlu ve güçlü yönleri) dönük algılayışı arttırıp bu olumlu ve güçlü yönlerin özelliklerini kullanmayı öğrenerek, düzenli bir yaşam bakışı kazandırıp iyi bir yaşayış biçimi oluşturmalarını sağlama sürecidir.
(Karacaoğlu & İnce, 2013)	Bireylerin sahip olduğu zayıf noktalarının değil, sahip oldukları güçlü yanlarını ön plana çıkaran yeni bir psikoloji akımı.

Yaşamı değerli yapan pozitif kişilik özelliklerine yeterli ilgi duyulmamasından dolayı pozitif psikoloji hareketi, örgütsel davranış ve psikoloji alanında hızla yer edinmektedir (Uğurlu Kara, 2014).

Pozitif psikoloji, bireylerin güçlü yönlerinin ve pozitif kişisel gelişimin performans ve verimlilik üzerinde etkili sonuçlar gösterdiğini savunmaktadır. Çünkü iş ortamındaki pozitiflik işgörenlerin tatmin düzeylerini arttırmaktadır. Ayrıca pozitif psikoloji ile birlikte müşteri doyumu ve üretkenlikte gerçekleşen artış işgören tatmini için yeterli zemini oluşturmaktadır (Gohel, 2012). Pozitif psikoloji yalnızca zayıf olan davranışları düzeltmekle bağlantılı değil, yaratılıştaki iyilikleri destekleyen davranış ve durumlarla da bağlantılıdır (Özkalp & Seçgin, 2013).

Sistematik olarak, pozitif psikolojide hayatı önemli kılabacak kişisel yönden güçlü tarafların incelenmesinde üç farklı temel analiz seviyesini Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (Luthans F. , 2002b).

1. Kişisel deneyimler (Öznel seviye): Öznel iyi-olma, geçmişte duyulan tatmin ve memnuniyet, akış ve şu andaki sevinç, mutluluk ve geleceğe dönük gibi pozitif öznel deneyimler.

2. Pozitif bireysel seviye: Özgünlük, sevgi, cesaret, kişilerarası yetenek, iş yeteneği, yüksek yetenek, estetik duyarlılık, azim, ileri görüşlülük, affedicilik, erdemlilik ve maneviyat gibi pozitif özellikler.

3. Kurumlar ve örgütsel katılım (sivil erdem, örgütsel katılım): Bireyleri daha pozitif vatandaşlık yapmaya karşı sorumluluk, nezaket, duygusal ve fiziksel doyunluk, ılımlılık, hoşgörü, fedakârlık ve güçlü iş ahlakı.

### **1.2.1. Pozitif Psikolojinin Tarihsel Gelişimi**

Varoluşun tüm yönlerini kapsayan bütüncül bir refah kavramı, yüzyıllar sonra Maslow (1954) ve Rogers (1961) gibi teorisyenler tarafından gündeme getirildi. Pozitif psikoloji kavramı Abraham Harold Maslow'un (1954) "Motivation and Personality" ("Motivasyon ve Kişilik" ) adlı kitabının son bölümü "Toward A Positive Psychology (Pozitif Bir Psikolojiye Doğru)" ile ilk kez kullanılmış (Wright, 2003), daha sonra 1960'lı yıllarda pozitif psikoloji hareketi ilk olarak Abraham Harold Maslow, Carl Rogers ve Erich Fromm' un insanların daha istekli ve mutlu çalışmalarındaki izlenimlerden yola çıkmalarıyla insan psikolojisi bağlamında ortaya çıkmıştır (Bozdağ Ateş, 2018). Abraham H. Maslow, kuramlarını içgüdüsel olarak oluşturmuş neredeyse hiç deneysel ve metodolojik ispata başvurmamıştır. İnsan potansiyeli ve refahının, fonksiyon bozukluğu kadar psikoloji için de geçerli bir odak olduğu fikri, Maslow' u psikolojinin en tanınmış teorilerinden birini geliştirmeye yöneltti.

Maslow (1954), kendini gerçekleştirilmeye yol açan bir ihtiyaçlar hiyerarşisi olduğunu öne sürmüştür (Hite, 2015). Bu hiyerarşi beş seviyeden oluşur. Birinci seviye temel insani ihtiyaç memnuniyetinden oluşmaktadır. Bu, uyuma, nefes alma, yiyecek, giyinme ve barınma gibi fizyolojik ihtiyaçları ifade eder. Bu ihtiyaçlar yeterince karşılandıktan sonra, insanlar korunma, güvenlik ve emniyet ihtiyaçlarının karşılandığı ikinci seviyeye geçerler. Üçüncü seviye ilişkiler ve aidiyet içerir. Bu ihtiyaçlar başkaları

ile ilişki kurmak, bir yere ait olmak ve kabul edilmek gibi ait olma ve sevgi ihtiyaçlarını ifade eder. Dördüncü seviye benlik saygısı ve saygı ve başkalarını tanıma ihtiyacını içerir. Bu ihtiyaçlar saygınlık, yeterli olmak, başarı ve başkalarınca benimsenip tanınmak gibi değerler ihtiyacını ifade eder. Son olarak, beşinci seviye kişisel seviye, kişisel tatmin, kişinin potansiyelini ortaya çıkarması gibi kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını içerir. Maslow, sonraki seviyelere ulaşılmadan önce her hiyerarşi seviyesinin karşılanması gerektiğini ve kendini gerçekleştirmeyi başaranların sadece zirve anlarını değil, aynı zamanda kişinin mevcut durumundan mutluluk ve memnuniyet duyduğunu iddia etmiştir (Maslow, 1970). Maslow' un fikirleri ve teorileri genellikle pozitif psikolojinin günümüzdeki versiyonunun temel öncülleri olarak kabul edilmiştir (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Çalışmaları pozitif psikolojinin gelişimine katkıda bulunan bir başka teorisyen Rogers (1961) idi. Rogers, insanların günlük deneyimleri algılamaları yoluyla gerçeklerini dikte eden fenomenolojik bir alana sahip olduklarını önerdi. Rogers, Maslow' un kendini gerçekleştirmesine kavramsal olarak çok benzeyen “tamamen işleyen kişi” nin, benlik duygusu deneyimin duyuşal yönleriyle bütünleştiğinde var olduğunu öne sürdü. Rogers' a göre tamamen işleyen kişi şu anda yaşıyor ve yeni deneyimlere açık, yaratıcı ve yapıcı, dünyada başarılı bir şekilde çalışma yeteneğine güveniyor ve kendi özgürlüğünü, yararlarını ve sorumluluklarını özgürlükle ilişkili olarak kabul ettiğini belirtmiştir (Hite, 2015).

Maslow (1954, 1970) ve Rogers' ın (1961) çalışmalarına dayanarak, Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) pozitif psikoloji olarak bilinen psikolojik bir çerçeve önermişlerdir. Bununla birlikte, pozitif psikolojiyi hümanistik literatürün çoğundan ayıran şey, deneysel olarak kanıtlanmış verilere odaklanmasıdır. Pozitif psikoloji teorisyenleri, araştırmacılar ve uygulayıcılar, üç temel alana odaklanarak büyümeyi, potansiyelin gerçekleşmesini ve refahı teşvik etmeye çalışırlar: olumlu öznel deneyimler (örneğin; sevinç, iyimserlik, umut), yüksek işlevli bireylerin kişilik özellikleri (bilgelik, azim) ve hem bireysel hem de organizasyonel gelişmeyi ve büyümeyi teşvik eden ve sürdüren kurumsal nitelikler (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

İlk yüzyıl boyunca, psikoloji alanının üç farklı görevi olmasına rağmen: (1) ruhsal hastalığı ve işlevsiz davranışı iyileştirmek, (2) tüm insanların yaşamlarını daha fazla tatmin edici ve üretken hale getirmek ve (3) yüksek yetenekleri tanımlamak ve



beslemektir. II. Dünya Savaşından sonra psikoloji güçsüzlük, eksiklik ve olumsuzluklar üzerine yoğunlaştığı için insanların güçlü yönlerini göz ardı etmiştir. Psikolojinin birincil konsantrasyonu, ruhsal hastalığı ve insan ruhunun olumsuz yönlerini klinik olarak araştırmak, teşhis etmek ve tedavi etmektir (Seligman M. E., 2002). Pozitif psikoloji ilginin negatiften pozitif kayması gerektiğini öne sürmüştür. Pozitif psikoloji davranışı anlayışı, insanın bozulmuş, işlemeyen davranışları ve negatif yönlerine odaklanmış psikolojik anlayışa gösterilen tepkinin sonucunda ortaya çıkmıştır (Luthans F. , 2002a).

Abraham Maslow tarafından ortaya atılan pozitif psikolojinin öncülüğünü Martin Seligman yapmıştır. Amerikan Psikoloji Derneği Başkanlığını yürüten M. Seligman, pozitif psikoloji hareketinin öncüsü kabul edilmektedir (Seligman M. E., 2002). Maslow tarafından ortaya atılan pozitif psikolojinin bayrağını devralan Seligman, Mihaly Csikszentmihalyi ve Ed Diener'in de dahil olduğu psikologlar pozitif psikoloji ile ilgili gerçekleştirdikleri çalışmalarda tamamen bilimsel bir bakış açısıyla hangi durum ve süreçlerin performansımızı, sağlığımızı ve hayattaki genel tatmin olma davranışını etkilediğini bulmak istediler (internet1, 2018).

Pozitif psikolojinin ortaya çıkışı Martin Seligmanın, Amerikan Psikoloji Derneği Başkanı olarak atandıktan kısa bir süre sonra, bir sabah 6 yaşındaki kızı Nikki ile bahçede yaşadığı olay üzerine şekillenmiştir (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). M. Seligmanı pozitif psikoloji ye yönlendiren olay şu şekilde anlatılmıştır:

Martin Seligman bahçedeyken toplamış olduğu yaprakların kızı tarafından büyük bir çığlık ve koşuşturmaca içerisinde dağıtıldığını görür ve gürültüye katlanamayan Seligman sinirlerine engel olamaz ve kızını azarlar. Bu durum her zamanki gibi Nikki' de bir bağırma ve ağlama isteği oluşturmuştu ama bu sefer kendini koyuvermek istemiyordu ve kendini kontrol ederek yaşından beklenmeyecek bir olgunlukla babasının yanına gitti, ağlamak ve bağırma istediğini ama bu yaşına kadar mızımızlanan bir kız olduğunu artık mızımızlanmayacağını, kendini kontrol etmesinin güç olduğunu fakat bunu uzun zamandır öğrenebildiğini babasına açıklar. Ayrıca Nikki babasına kendi kendine mızımızlanmamayı öğrendiği gibi, öfkesini de kontrol edebilmeyi öğreneceğini anlatır. Martin Seligman' ın Nikki ile yaptığı bu küçük ama anlamlı konuşmayla birlikte Seligman, iyi çocuk büyütebilmenin onların güçsüz ve zayıf oldukları davranışlar üzerine odaklanmak olmadığıyla ilgili çocuk yetiştirme üzerine

farkındalık geliştirir (Bahadır, 2018). Yaşamış olduğu bu olay sonucunda Martin Seligman' a göre çocuk yetiştirmenin sadece onların eksiklikleri, sorunları yani onların zayıf tarafları ile ilgilenmekle değil aynı zamanda çocukların sahip oldukları güçlü yönlerine odaklanarak bu güçlü yönlerini fark etmelerine ve güçlü yönlerini daha da geliştirebileceklerine destek vererek gerçekleştirebilecek bir psikolojik süreç olduğunu fark etmiştir (Uğurlu Kara, 2014). Kızı sayesinde fark ettiği bu olayın bütün psikoloji alanına dönük gerçekleşebileceğini söyleyerek Seligman psikolojinin bilim ile ilgili olarak pozitif psikoloji fikrini ortaya çıkarmıştır (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Seligman ve ark., psikoloji alanında gerçekleştirdikleri araştırmaların, psikolojinin göz ardı ettiği iki misyon ("1. İnsanların yaşamını daha anlamlı ve verimli kılmak. 2. İnsanların yeteneklerinin, güçlü yönlerinin ve potansiyellerinin farkına varmalarını sağlamak") üzerinde yoğunlaşması, birçok araştırmacının keşfedilen davranışlarla bağlantılı kuram oluşturmaya dönük deneysel araştırmalar gerçekleştirmesine öncülük etmiş ve pozitif psikoloji hareketinin doğmasına neden olmuştur (Akçay, 2011).

### **1.2.2. Pozitif Psikolojinin Amacı**

Pozitif psikoloji, toplulukların ve bireylerin gelişimlerini destekleyici etkenleri araştırmayı ve bunları teşvik etmeyi amaç edinmiştir. Bu sebeple pozitif psikoloji, rahatsızlık ve hastalıklara gösterilen ilginin de ötesinde, psikolojik sağlık kaynaklarına dönük dikkat çekmektedir. Bilimde, inceleme ve uygulamada pozitifliğe önem duyan pozitif odaklılık vasıtasıyla pozitif psikoloji hareketi kısa bir zamanda kamu sağlığı, nörobilim, liderlik, eğitim, yönetim, ekonomi, sağlık bakım, insan hizmetleri ve diğer örgütsel alanlarda hızla yer almıştır (Yıldız H. , 2015).

"Ruh sağlığı yerinde insan kimdir?", "İyi yaşam nedir?", "İyilik hali nedir? " ve "Mutluluk nedir?" soruları tüm beşeriyet tarihi süresince cevabı aranan sorular olmuştur. Bu konuda psikoloji, felsefe, ekonomi ve ilahiyat gibi bilimler de görüş ve savlar ortaya koymuş, bunlara açıklamalar geliştirmişlerdir. Ama bugün bile hala çoğu sorularda bir soru işareti bulunmaktadır. Pozitif psikoloji hareketi söz konusu sorulara yanıt arayan en yeni bilim dalı olarak gösterilebilir (Compton, 2005). Bu bağlamda, pozitif psikolojinin amacı, bireylerin yaşamlarında hayatın anlamını ve mutluluğu bulmalarına yardımcı olmak ve (Haidt, 2013), insanların daha mutlu ve daha anlamlı bir hayat yaşamalarına katkı sağlamaktır. Bu zamana kadar, bu amaçla ortaya konulanlar,

pozitif psikolojinin bireylerin iyi oluşuna olumlu katkısını yansıtmıştır (Csikszentmihalyi, 2009).

**Tablo 2.** Pozitif Psikolojinin Amaçları

Yazar/Yazarlar, Yıl	Pozitif Psikolojinin Amaçları
(Seligman M. E., 1998)	Politik düzenleri ve kültürleri aşan olumlu özelliklerin güçlü yanların belirlenmesi ve değerlendirilmesi; pozitif, olumlu deneyim duygulara yönlendirme ve toplumsal ve kişisel mutluluğa fayda sağlayan deneyim ve güçlü yönlerimize yönlendirecek müdahale stratejileri planlamak.
(Seligman & Csikszentmihalyi, 2000)	Psikolojinin sadece insanların yaşamlarındaki zorlukların üstesinden gelmek olarak yer edinmiş olan bakış açısını değiştirmeyi kolaylaştırmak ve insanların pozitif niteliklerinin daha da güçlendirilmesini sağlamak. İnsanların yaşamındaki kötü şeyleri düzeltmenin yanında pozitif nitelikleri geliştirmeye yönelik bir bakış açısına odaklanmak.
(Gable & Haidt, 2005)	Yaşamın olumsuz yanlarını inkâr etmeden olaylara tozpembe bakmak değil. Olumsuz psikolojik kavramların (patoloji, kaygı, sıkıntı ve işlev bozukluğu vb.) yanında; güç, dayanıklılık, iyi oluş, büyüme gibi olumlu psikolojik kavramlara odaklanmayı amaçlar.
(Seligman, Steen, Park, & Peterson, 2005)	İnsanın güçsüzlüğü, acı çekmesi ve işlev bozukluğu ile ilgili olan davranışların yerini almayı değil, aksine psikolojinin daha önce bilinen bu psikopatolojik yönüne destek olmayı amaçlar.

Csikszentmihalyi II. Dünya Savaşı yıllarında tanıklık ettiği kendine güvenen ve başarılı kişilerin, savaşın sosyal desteklerini yok etmesiyle nasıl cesareti kırılmış ve çaresiz kişilere dönüştüklerini, işsizlik, parasızlık ve itibarsızlığın onları nasıl değersiz kişiler haline getirdiğini fark etmiştir. Diğerlerinden daha yetenekli ya da daha iyi eğitim almamış ve en çok saygı gösterilen kişiler olmayan kişiler ise savaş yıllarında yaşanan bu olumsuz havaya rağmen, kararlılığını ve bütünlüğünü korumuş kişilerin ise umutlarını kaybetmemeleri ve sükûneti koruma noktasında diğerlerine yol gösterici olduğunu gözlemlemiştir. Bu kişilerin nasıl güçlü ayakta durabildiği sorusuna aradığı cevaplar, Csikszentmihalyi'nin pozitif psikoloji bilimiyle ilgilenmesine ve pozitif psikolojiye duyulan gereksinimi sezinlemesine sebep olmuştur (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Pozitif psikoloji, II. Dünya Savaşı'ndan itibaren süre gelen

psikolojinin patolojilere ve zihinsel hastalıklara yoğunlaşan yönüne ek aynı zamanda psikolojinin unutulmuş iki altın misyonu olan “insanların güçlü ve doğru olan yönleriyle ilgilenmeyi” ve “onları geliştirmeyi” amaçlamaktadır (Luthans & Youssef, 2004).

### 1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye

Yabancı yazında "PsyCap" olarak adlandırılan "pozitif psikolojik sermaye" kavramı, pozitif psikoloji araştırmaları ve teorisinden faydalanmaktadır (Örücü & Çınar, 2019). Psikolojik sermaye bilimsel olarak ilk olarak Luthans ve Youssef (2004) tarafından kullanılmıştır. Fakat yıllık gelişim aşamaları araştırıldığında pozitif psikolojik sermaye teriminin ilk olarak pozitif örgütsel davranış kapasitesi şeklinde literatürlerde kullanıldığı görülmektedir. Süreç içerisinde pozitif örgütsel davranış kavramı gelişme göstermiş ve “pozitif psikolojik sermaye” olarak alan yazında kullanılmaya başlanmıştır (Yıldız H. , 2015).

Psikolojik sermaye kavramı, “ne bildiğine odaklanan insan sermayesinden, neye sahip olduğunu belirten ekonomik sermayeden, kimi tanıdığını tanımlayan sosyal sermayeden” farklı olarak "kim olduğu, ne olduğunu ve ne olmayı amaçladığı" ifade ederek farklılaşmıştır (Avolio & Luthans, 2006) . Böylece pozitif psikolojik sermaye davranışı, çalışanların zayıf, eksik olan yönleri yerine, güçlü, olumlu taraflarını keşfetme ve güçlü yanlarının ardındaki psikolojik faktörleri geliştirme, ölçme ve yönetme aracılığı ile kurum içerisinde performans iyileşmelerini amaçlayan bir yaklaşım olarak incelenmektedir (Lewis, 2011). Luthans, psikolojik sermayeyi “bireyin pozitif psikolojik gelişme durumu” olarak anlamlandırmakta ve psikolojik sermayenin kişide “Ben kimim?” sorusunun yanıtını aradığını belirtmektedir (Luthans & Youssef, 2007).

**Tablo 3.** Sermaye Türleri

<b>Geleneksel Ekonomik Sermaye</b>	<b>Beşeri Sermaye</b>	<b>Sosyal Sermaye</b>	<b>Pozitif Psikolojik Sermaye</b>
Neye Sahipsiniz?	Ne Biliyorsunuz?	Kimi Tanıyorsunuz?	Kimsiniz?
-Finansal Varlıklar (Para vs.) -Somut Varlıklar (fabrika, ekipman, patentler...)	-Deneyim -Eğitim -Yetenek -Bilgi -Düşünce	-İlişkiler -İletişim Ağları -Arkadaşlar	-Öz Yeterlilik -Umut -İyimserlik -Psikolojik Dayanıklılık

**Kaynak:** Luthans vd., 2004, s.46

Pozitif psikolojik sermaye, psikolojik bir kavram olarak birey seviyesinde kişisel gelişim ve performans artışına teşvik sağlarken; örgütsel seviyede insan sermayesi ve sosyal bir sermayenin bir faktörü olarak performans artışı, rekabet avantajı ve yatırım getirisi oluşturur. Luthans, örgütlerdeki işgörenlerin üzerinde yaptığı araştırmalarda, pozitif psikolojik sermayenin bireysel ve örgüt performansına yönelik geliştirilebilir, değiştirilebilir bir yapısı olduğunu (Luthans & Youssef, 2007), bunun tecrübe ve eğitimle değişebileceğini ve farklı unsurlarla artırılabilirliğini çalışmalarında belirtmiştir. Ayrıca pozitif psikolojik sermayesi güçlü olan çalışanların motivasyonlarının da fazla olduğunu ve iş performansını artırdığını belirtmiştir (Yorulmaz & Yavan, 2018).

Çalışanların pozitif psikolojik sermayesi, bireyleri iş başarısına motive eden bir eğilim içerir; kişilik özelliği gibi sağlam bir özellik değildir, ancak ölçüldüğünde ve geliştirildiğinde performansın artırılabilirliği önemli bir unsurdur. Çalışanların psikolojik yetenekleri, performansın iyileştirilmesi için bir ölçü olarak geliştirilebilecekleri motivasyon açısından anlamlı bir rol oynamaktadır (Oh & Tak, 2012). Pozitif psikolojik sermaye örgütlerde bireyin organizasyon içindeki olumlu davranışına katkıda bulunabilecek önemli bir değişkendir. Bu nedenle kuruluşlar, çalışanların olumlu psikolojik koşulları koruyarak kurumsal performanslarını geliştirmeye devam etmelerini sağlayabilir.

İnsan faktörü örgüt içerisinde önemli bir unsur olmasına karşın, insan içerisindeki en önemli gücüde psikolojik durum oluşturmaktadır. Yani bireyin pozitif psikolojik sermayesinin güçlü olması durumu, sahip olduğu potansiyeli etkili bir şekilde kullanabilmesini ve bunu örgütüne olumlu olarak yansıtabilmesini sağlamaktadır (Akdoğan & Aydemir, 2018). Örgütlerde tüm çalışanların pozitif ve güçlü taraflarına odaklanmak, yeni örgüt stratejileri geliştirilmesi ve rekabet avantajı edinimi yönünden değer kazanan bir unsur haline gelmiştir (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Doğru kullanılan insan kaynağı, pozitif psikoloji akımının gün geçtikçe yaygınlaşmasıyla birlikte örgütlerin büyük gücü olarak ifade edilmektedir.

Pozitif psikolojik sermaye, genellikle örgütsel alanda kişilerin güçlü yanlarının nasıl keşfedilerek etkin hale getirildiği ve nasıl geliştirildiğiyle bağlantılı bir kavram olarak (Luthans F. , 2002a), kişinin olumlu yönde gelişim gösterme durumu olarak tanımlanmıştır (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel

davranış, insan kaynakları yönetimi ve girişimcilik gibi çok fazla sayıda araştırma akımını kapsar. Bireysel olarak pozitif psikolojik sermaye örgütsel bağlılığı, başa çıkmayı, performansı ve önemli hedeflere ulaşma olasılığını etkiler. Örgütsel olarak ise pozitif psikolojik sermaye yenilikçiliği ve firma performansını etkiler. Sonuç olarak, artan bir araştırma grubu, pozitif psikolojik sermayenin bireysel ve örgütsel sonuçlardaki etkili rolünü belgelemektedir (Anglin, ve diğerleri, 2018).

Pozitif psikolojik sermaye; zor süreçlerin üstesinden gelebilmek için bir inanışa sahip olma; şuan ya da gelecekte başarılı olabileceğine dair pozitif beklenti içerisinde olma; zorlu hedeflerin üstesinden gelme; başarı sürekliliği için ortaya çıkan problemlerin üstesinden gelmeye dair (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008), kişinin gelişiminin pozitif psikolojik durumunu ifade eder (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

İnsanların pozitif psikolojik hareketlerindeki gelişim sürecindeki davranışları temsil eden “pozitif psikolojik sermaye” kavramı alinyazında (Lufthans vd., 2007a); bireylerin şuan ve gelecekte başarı göstereceğine dair olumlu “iyimser” tutumu; zorlu, güç bir görevi başarmak için gerekli olan uğraşı gösterme hususundaki “öz yeterliliği”; amaca ulaşabilmek için kararlı bir duruş göstererek ihtiyaç duyulduğunda başarılı olabilmek için hedeflerini gerçekleştirebileceği yolu değiştirebileceğine yönelik “umut” , sıkıntı ve sorunlarla karşılaşıldığında, başarıyı gerçekleştirmek için gösterilen, sıkıntı ve sorunlarla başa çıkma gücü ve “psikolojik dayanıklılığı” ifade eden dört boyutta analiz edilmektedir (Uygungil & İşcan, 2018).

Pozitif psikolojik sermayenin gün geçtikçe değer kazanarak günümüze kadar gelmesi ekonomik sermayeye kadar dayanmaktadır. Ekonomik sermaye, sahip olduklarımızla bağlantılı olmasına karşın yönetim alanında artık insan kaynağının etkin olmasıyla birlikte yeterli olmamış ve bu yetersizlikler sonucunda ortaya insan sermayesi kavramı çıkartılmıştır. “Ne bildiğimizi” araştıran ve analiz eden insan sermayesi de sosyal sermayeye zemin oluşturmuştur. Örgüt içerisindeki bireylerin birlik olarak özümseme duygusu oluşturabilmek ve etkin bir iletişim oluşturma arzusu barındıran yöneticiler için sosyal sermaye vazgeçilmez olarak gerçekleşmiştir. Günümüzde ise yöneticilerin öncelikle bireylerin güçlü taraflarını ortaya çıkarması çalışanını tanıması ve yeteneklerinden üst seviyede yararlanma arzusu psikolojik sermayeyi doğurmuştur (Uğurlu Kara, 2014).

Avey vd. (2008), yüksek pozitif psikolojik sermayeye sahip olan çalışanların bir çalışma durumunda nispeten daha az stres yaşadıklarını ve buna bağlı olarak mesleği değiştirme niyetlerinin çok az olduğunu, çalışanların pozitif psikoloji sermayesinin olumsuz davranışlarını azalttığını ve olumlu davranışlarını arttırdığını belirtmiştir (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008). Pozitif psikolojik sermaye insan, sosyal ve geleneksel sermaye türlerini inkâr etmemekte, onlara var olan sermaye anlayışlarına yenilikçi bir boyut yüklemektedir. Fakat “pozitif psikolojik sermaye” için yeni bir vizyona uzun dönemli bağlılık ve değişik bir stratejik yoğunlaşma gereklidir (Luthans & Youssef, 2004). Bu sermaye türü sırasıyla bilgi, beceri, yetenek ve deneyim anlamında ne bildiğinizi gösteren kişisel sermayeden, çevrenizi ve kişisel bağlantılarınızı gösteren sosyal sermayeden ve neye sahip olduğunuzu varlıklarınızı gösteren finansal kapital türlerinden belirgin bir biçimde farklıdır (Rus & Bâban, 2013).

Ağırlama endüstrisinin son çalışmalarında, psikolojik sermaye genellikle öncül bir değişken olarak kabul edilir. Psikolojik sermaye, çalışanların iş doyumlarını, iş ilişkilerini, örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Jung & Yoon, 2015) iş yaşam kalitesini (Kim, ve diğerleri, 2017), kariyer memnuniyetini, yaşam doyumunu, çalışanların moralini (Paek, Schuckert, Kim, & Lee, 2015), birim gelirlerini (Mathe, Scott-Halsell, Kim, & Krawczyk, 2017), hizmet kalitesini ve hizmet iyileştirme performansını (Kim, ve diğerleri, 2017) olumlu yönde artırabilirken; işgörenin işten ayrılma, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması niyetini azaltır (Karatepe & Karadas, 2014).

Pozitif psikolojiyi, pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel kültür olmak üzere iki farklı sermaye oluşturmuştur. Bu sermayelerden birincisi, Michigan Üniversitesindeki bilim adamlarının araştırmalarına dayanan “pozitif örgütsel kültür” dür. Örgütsel kültür örgütün güçsüz olduğu zamanlarda hayata tutunabilmesini destekleyebilecek ve etkinliğini yükseltebilecek pozitif örgütsel unsurlara vurgu yapmaktadır. İkincisi ise, örgütlerde performans iyileştirmelerinde kullanılacak yönetilebilen, geliştirilebilen ve ölçülebilen psikolojik ve pozitif odaklı insan kaynaklarının güçlü yönlerine odaklanan pozitif örgütsel davranıştır (Luthans F. , 2002a). Bu güçlü yönler ayrı ayrı olarak umut, öz yeterlilik/güven, dayanıklılık ve iyimserlik gibi psikolojik unsurlarda pozitif örgütsel davranış alanına girmektedir. Güçlü yönler bir bütün olarak incelendiğinde ortaya “pozitif psikolojik sermaye” kavramı çıkmaktadır. Pozitif pozitif psikolojik sermaye, bireyin kriz zamanında faydalı olan olumlu zihinsel psikolojik duruma yol açan ilerlemesidir. Umut, öz yeterlik,

dayanıklılık ve iyimserlik gibi olumlu psikolojik durumlar, bireyin pozitif psikolojik durumu olan olumlu psikolojik sermayesini karakterize eder (Luthans & Youssef, 2004).

Pozitif psikoloji kavramı Seligman (1998) tarafından ortaya atılmıştır. Pozitif psikoloji, insanların dinamik bir ortamda etkili olmalarını sağlamak için insanların erdemlerini, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirir (Sheldon & King, 2001). Pozitif psikoloji kavramından psikolojik sermaye (PsyCap) kavramı ortaya çıkmıştır. Pozitif psikolojik sermaye, bireyin kriz zamanında faydalı olan olumlu zihinsel psikolojik durumunun ortaya çıkmasıdır. Umut, öz yeterlik, dayanıklılık ve iyimserlik gibi olumlu psikolojik varlıklar, bireyin pozitif psikolojik durumu olan olumlu psikolojik sermayesini karakterize eder (Karmakar, 2016).

Tarihsel olarak işletmeler, işgücünde yetenekli çalışan çekmek için birçok yol denemiş, bununla birlikte, çoğu olmasa da birçok kuruluş hala insan kaynaklarının tam potansiyelini fark edememektedir. Kurumlar, yenilenebilir, birikimli, bağlama özgü ve taklit edilmesi zor bir kaynak olan pozitif psikolojik sermayeye yatırım yaparak, geliştirerek, yöneterek ve bunları kullanarak, rekabetlerine karşı önemli bir avantaj elde edebilirler (Avolio, 2005).

Pozitif Psikolojik Sermayeye, öz yeterlik, umut, dayanıklılık ve iyimserlikten oluşan üst düzey bir yapıdır. Bu dört yapının kavramsal bağımlılığı literatürde hem teorik hem de deneye dayalı olarak desteklenmektedir. Bununla birlikte, farklı yapılar oldukları gösterilmiş olsa da, öz yeterlik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik arasında “aralarında ortak, temel bir bağın çalıştığını ve onları birbirine bağladığını” gösteren yeterli benzerlikler bulunmaktadır. Örneğin, Bandura (1997), olumsuzluk karşısında esnekliğin öz yeterliği yüksek olan bireyler için öz yeterliği düşük olanlardan daha muhtemel olduğunu ve Snyder (2000), öz yeterliliğin, umut düzeyi yüksek olan bireylerde, umut düzeyi düşük olanlardan daha yüksek olma eğiliminde olduğunu bulmuştur (Hite, 2015).

### **1.3.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri**

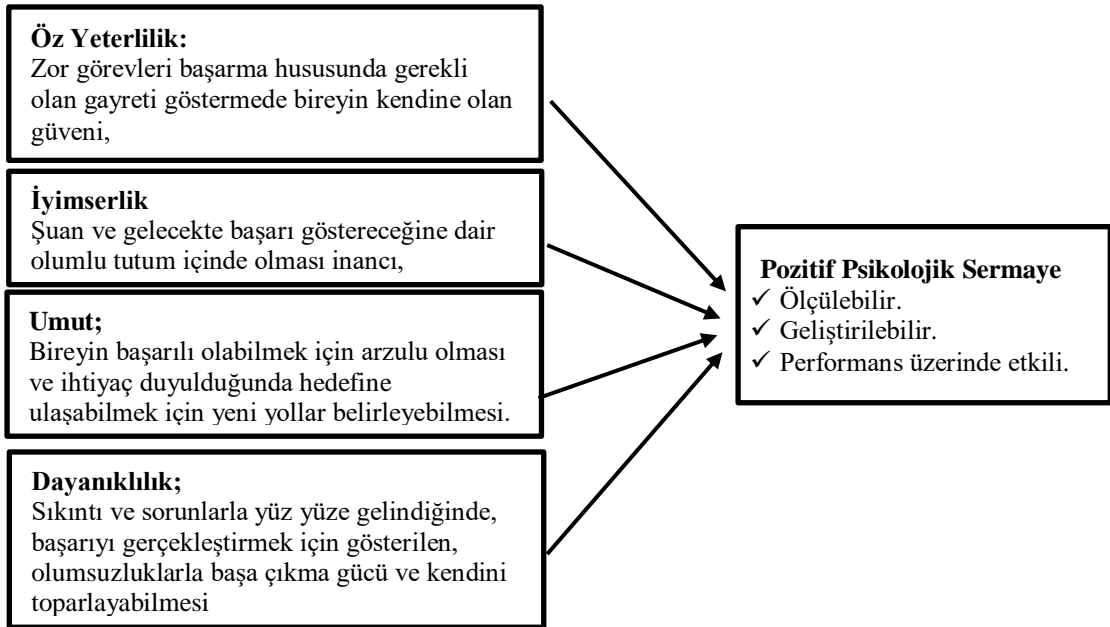
Luthans ve ark., yaptıkları çalışmalarla; öz yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik olarak pozitif örgütsel davranış değişkenlerini, pozitif psikolojik sermaye yapısı altında boyutlandırarak incelemişlerdir. Luthans vd. Pozitif psikolojik sermaye tanımını bileşenlerinden yola çıkarak şu şekilde tanımlamışlardır: (1) Zor görevleri başarma hususunda gerekli olan gayreti göstermede bireyin kendine olan



güveni, (öz yeterlilik), (2) şuan ve gelecekte başarı göstereceğine dair olumlu tutum içinde olması (iyimserlik), (3) başarı için gerektiğinde amaca ulaşabilmek için kararlı bir duruş göstererek ihtiyaç duyulduğunda başarılı olabilmek için hedeflerini gerçekleştirebileceği yolu değiştirebileceğine dair azimli olması (umut), (4) sıkıntı ve sorunlarla yüz yüze gelindiğinde, başarıyı gerçekleştirmek için gösterilen, sıkıntı ve sorunlarla başa çıkma gücü ve kendini toparlayabilmesi (dayanıklılık) gibi davranışlara sahip olan bireylerin bu tür güçlü yanlarını ön plana çıkaran yeni bir psikoloji akımıdır (Luthans & Youssef, 2004).

Örgüt çalışanlarının kendilerini nasıl tanımladıkları ve algıladıkları sorusuna yanıt bulunmaya çalışırken ölçülmesi gerekli olan özellikler, “pozitif psikolojik sermayenin” ana boyutlarını oluşturur. Luthans’ a göre pozitif psikolojik sermaye bileşenleri (umut, iyimserlik, öz yeterlilik, dayanıklılık) dışında diğer unsurların, pozitif psikolojik sermaye kapsamında yer verilmemesinin nedenlerinden biri, söz konusu bu dört unsurun performansı ölçebilme yetkinliği; bir diğeri ise, bu unsurların geliştirilebilir özellikte olmalarından kaynaklanmaktadır (Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006a).

### Şekil 1. Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri



**Kaynak:** (Luthans & Youssef, 2004)

### 1.3.1.1. Öz Yeterlilik

Luthans (2011) öz yeterlik kavramını, planlı bir amaç içinde, bir görevi başarıyla yerine getirmek için gerekli davranışın gösterilmesinde, bilişsel kaynakların harekete geçirilmesinde ve içsel gücün sağlanmasında bireyin sahip olduğu yetenekleri hakkındaki inancı olarak tanımlamıştır (Luthans F. , 2011).

Öz yeterlilik kavramının geçmişi, insanların kendi yeterlilikleri hakkındaki farkındalıklarına ve birey yetkinliklerinin davranışlara tesiri hakkında incelemeler yapan psikolog Albert Bandura'nın "sosyal-bilişsel öğrenme teorisi" ne dayanmaktadır (Akçay, 2011). Öz yeterlilik kavramı hakkında ilk çalışma Albert Bandura tarafından 1977 yılında "Öz yeterlik: Davranışsal Değişimin Birleşik Teorisine Doğru" adlı makalesinde yapılmıştır. Öz yeterlilik algısı; insanların, kendilerine uygun davranışı belirlemesini, bu davranış için harcaması gerekli olan çabanın ne kadar olacağı ve bir aksi ya da engel bir durumla karşı karşıya kalındığında bu davranışı ne kadar sürdürebileceğini ve bireyin başarısızlık durumundaki tepkimelerini etkiler. Albert Bandura (1997) kısaca "öz yeterlilik" kavramını; bireyin gerçekleşmesi mümkün olan durumları yönetmek için yapılması gereken davranışların belirlenmesi ve yerine getirilmesi için bireyin kendi kapasitesine duyduğu inanç olarak tanımlamıştır (Kartopu, 2016).

Öz yeterlilik, bireyin zorlu görevleri başarabilmek için farklı durumlarla baş etme (Yıldız H. , 2015), gerekli çabayı gösterme ve başarma yeterliliğine ilişkin kendini algılayışıdır (Senemoğlu, 2012). Öz yeterlilik sahibi bireylerin kendilerine olan güvenlerinin yüksek olduğu, zor işleri kabullenme hususunda daha cesaretli hareket edebildikleri ve faaliyetlerini gerçekleştirirken daha çok çaba harcadıkları gözlemlenmiştir (Kodaş, 2018). Öz yeterliği anlaşılabilir kılmak için kullanılan anahtar soru "Ben bu işi başarabilir miyim?" sorusu ile birlikte başlayan cümlelerdir (Yıldırım, 2011). Yani öz yeterlik, kişinin belirli bir görevde belirli bir işte başarılı olmak için gereken motivasyonu, bilişsel kaynakları ve eylemleri ortaya koyabilme becerilerine olan güveni ve bireyin bir görevi yerine getirip getiremeyeceğine dair inancı olarak tanımlanır (Stajkovic & Luthans, 1998).

Bandura bireylerin öz yeterlilik inancının dört temel kaynağı olduğunu belirtmiştir (Bandura, 2004). Bunlar:

1) *Doğrudan deneyimler*; bireyin bizzat kendisinin yaşadığı başarı ya da başarısızlık gibi yaşanan tüm deneyimlerdir (Woolfolk Hoy, 2000). Bireyler yaşadıkları bu deneyimlerinin etkilerini ölçerek çıkarımda bulunur ve yeterlilik inançlarını belirler. Öz yeterliliklerinin yüksek yorumlanması deneyim ölçümlerinin başarılı algılanmasından kaynaklanmaktadır (Pajares, 1997).

2) *Dolaylı Deneyimler, Model Yoluyla Öğrenme*; bireyler başkalarının yaşantılarını gözlemleyerek başarılı ya da başarısız olduklarına şahit olduklarında (Woolfolk Hoy, 2000), dolaylı yoldan yapılan bu deneyimler kendilerinin de onların ruh haliyle aynı doğrultuda olacağına olan inançlarını etkiler (Bandura, 2004).

3) *Sözel İkna, Pozitif Geri Bildirim*; aile, meslektaşlar, danışmanlar ve arkadaşları tarafından yapılan (Woolfolk Hoy, 2000) olumlu telkinler, ikna çabaları öz inançlarımızı güçlendirici etki yaparken, olumsuz telkin ve ikna çabaları öz inançlarımızı zayıflatıcı bir etki yaratmaktadır (Bandura, 2004).

4) *Fiziksel ve Psikolojik Durum*; bireyler, yeterliliklerini yargıarken heyecan, korku vb. fiziksel, duygusal ve psikolojik durumlarını ölçümlerler (Bandura, 2004).

Bu 4 kaynaktan beslenen öz yeterlik inancı, bireylerin etkinliklerinin seçimini, güçlükler karşısındaki direncini, harcadıkları eforun düzey ve performansını büyük ölçüde etkilemektedir (Ekici, 2006).

Pozitif psikolojik sermayenin ilk bileşeni olan öz yeterlik, genellikle, belirli bir bağlamda belirli veya zorlu bir görevi başarıyla yürütme görevi gerçekleştirmek için uygun çabayı, kaynakları veya eylem yollarını harekete geçirmesi ve yeteneklerinde bir güven veya inanç seviyesine işaret eder (Bandura, 2001).

Öz yeterlilik Bandura' nın (1986) sosyal bilişsel teorisinin temel bileşenlerinden biridir. Öz yeterlik, bireyin istenen sonucu elde etmek için gerekli davranışları başarılı bir şekilde yerine getirme yeteneği hakkında sahip olduğu bir inanç olarak tanımlanmıştır. Öz yeterlik, duyguların, düşüncelerin, motivasyonun ve davranışın geliştirilmesi ve sürdürülmesinde önemli bir rol oynadığı varsayılmaktadır. Bandura öz yeterliliğin alana özgü olduğunu ve şartlara göre değiştiğini gözlemlemiştir. Öz yeterlik durum/hal benzeri bir yapıdır ve bu nedenle dört alana odaklanarak geliştirilebilir ve sürdürülebilir: (1) doğrudan deneyimler, (2) vekâleten öğrenme veya modelleme, (3)

olumlu geribildirim ve / veya ikna ve (4) psikolojik ve fizyolojik uyarılma (Bandura, 1997) .

Yani, öz yeterlik (a) zorlu görevlerin başarılı bir şekilde tamamlanmasıyla, (b) başkalarının kendisinde benzer olduğunu algılayan bir kişinin bir görevde başarılı olduğunu gözlemleyerek, (c) saygı duyulan başkaları tarafından olumlu ikna ve / veya belirli bir alandaki ilerleme ile ilgili olarak saygı duyulan diğer kişilerden gelen geri bildirimler yoluyla ve (d) verilen faaliyetlerde psikolojik, fizyolojik ve / veya duygusal uyarılma deneyimleyerek geliştirilebilir ve sürdürülebilir (Stajkovic & Luthans, 1998).

Kendi kendine yeten insanlar kendileri için yüksek hedefler koyarlar, zorlukları memnuniyetle karşılarlar ve gelişirler ve engeller karşısında ısrar ederler. Yeterlilik ne kadar yüksek olursa, çabaların o kadar aktif olduğu düşünülmektedir (Bandura, 1997). Bunun merkezinde, zorlu hedeflerin peşinde koşma ve azmetme yeteneği vardır. Daha spesifik olarak, Luthans, Youssef ve Avolio (2007), kendi kendine yeten bireylerin istihdam edilebilirlik özelliklerini artıran beş temel özellik sergilediğini belirtmektedir. Bunlar aşağıdakileri içerir (Luthans, M.Youssef, & J.Avolio, 2007):

- (i) yüksek veya zor hedeflerin belirlenmesi;
- (ii) zorlu koşullara göğüs germek veya başarmak;
- (iii) yüksek öz motivasyon;
- (iv) hedeflerin gerçekleştirilmesi için zaman ve çaba yatırımı ve
- (v) engellerle karşılaştığında azim

Öz yeterlik, iş kaynaklı performansla arasında güçlü bir şekilde ilişkili olduğu ve işyeri ortamlarında kolaylıkla geliştirilebileceği bulunmuştur (Bandura, 1997). Öz yeterlik geliştirmede çeşitli yaklaşımlar başarılı olmuştur. En etkili etkinlik geliştirme tekniği, gelişmekte olan yöneticinin veya çalışanın eldeki görevin başarısını ve ustalığını deneyimlemesine izin vermektir (Bandura, 2001).

### **1.3.1.2. Umut**

Umut kavramı günlük söylemde genellikle herhangi bir davranıştaki olumlu beklentileri belirtmek için kullanılır. Kuramsal açıdan incelendiğinde ise umut sözcüğüne verilen tanımlarda değişiklik söylemler olduğu görülmektedir. Jerome Frannk (1968)' in umut hakkında en kapsamlı araştırmalar yaptığı bilinmektedir. Jerome

Frank “umudu” , kişiye iyi olma hissi veren ve bireyi harekete geçirmek için etkide bulunan bir özellik” olarak incelemiştir (Akman & Korkut, 1993).

Umut, bir hedefin gerçekleştirilebileceğine ve bir planın başarılı bir şekilde gerçekleştirileceğine olan inanca dayanarak bireyin gücü, kudreti ve hedef başarı metotları için bir motivasyon sağlanması koşuludur (Snyder, ve diğerleri, 1996) . Umut genellikle kişinin geleceğe yönelik olumlu beklentisiyle ilişkilendirilmiştir. Umut, bilimsel köklerini klinik psikolojiden alır ve başarılı yöntem ve metotların birleşiminden türeyen olumlu bir motivasyon durumu olarak tanımlanır. Umutlu bireyler hedef belirleme ve bunları gerçekleştirme becerilerine inanırlar (Little, Gooty, & Nelson, 2007).

Kuramsal olarak umut kavramı hakkındaki araştırmaların geçmişi 13. yüzyıla kadar gitmektedir. Dönemin aydınlarından din bilimci olan Thomas Aquinas’a göre umut kavramı; korku, neşe ve üzüntü gibi seçkin duygulardan biridir (Luthans F. , 2007). 18. yüzyıl deneycilerinden D. Hartley ve D. Hume ve 19. yüzyıl düşünürlerinden Immanuel Kant’a göre de umut, insan doğasında var olan seçkin duygulardan biri olarak anlamlandırılmıştır (Snyder C. R., Hope for the Journey, 1991). 1960’lı yıllarda “Umut” kavramı üzerine yapılan teoriler, bireylerin amaçlarına erişmek için sahip oldukları pozitif beklentiler üzerine odaklanmıştır. Sonraki yıllarda yapılan araştırmalara göre umut kavramı, tek boyutluluktan çıkarılmış, duygusal ve bilişsel boyutları kapsayan bir kavram olarak tanımlanmıştır (Snyder C. R., 2000).

Umut, birbiriyle bağlantılı iki faktör olan “istenilen sonucu elde etmek için amaca ulaşma odaklı çaba ve istek gücü” ve “amaca götürececek alternatif yolları ön görmek” olmak üzere iki boyuta sahiptir (Snyder C. R., 2000). Bu iki boyut; birbirlerini tamamlayan, kendilerini yenileyen ve birbirleri ile doğru orantılı boyutlardır (Akçay, 2011). Snyder (2002) insanların üzerine emek vermeye değer bulduğu bir amaç doğrultusunda hareket ettiğini ve bunu gerçekleştirmek için mücadele ettiğini bu nedenle amacın umut teorisinin dayandığı bilişsel bir unsurun parçası olduğunu belirtmiştir (Seligman M. E., 2002). İnsan amaçları, kısa dönemden uzun döneme kadar farklılaşabilen zaman sürecinde olabileceği gibi; gerçekleşme olasılığı şüpheli olandan, gerçekleşmesi kesin olana kadar değişik derecelerde olabilir (Frankl, 2000).

Umut, bireyi sürekli olarak hedefleri kovalamaya motive eden ve bazen hedefe başarılı bir şekilde ulaşmak için farklı yolları denemeye iten niteliktir. Luthans, Avolio

ve Walumba (2005), umudu “istenen hedeflere yol açabilme ve bu yolları kullanmayı düşünen iradesiyle kendini motive etme yeteneği” olarak tanımladı. Yüksek umut düzeyine sahip bireyler hedeflere ulaşmak için motive edilir ve sonuç olarak yüksek düzeyde katılım gösterirler (Karmakar, 2016).

C. Rick Snyder' in kapsamlı teorisi ve araştırmasından yola çıkarak, psikolojik sermaye umudu ‘etkileşimli olarak türetilmiş başarılı (1) güç, kuvvet (hedefe yönelik enerji) ve metotlar (hedeflere ulaşma planları) duygusuna dayanan olumlu bir motivasyonel durum’ olarak tanımlamıştır. Buna göre umut, bir bireyin zorlu (ama gerçekçi) hedefler koyduğu ve daha sonra onlara kararlılık ve enerji ile ulaştığı bilişsel bir durumdur (Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2015).

Umut iki önemli şekilde gelişir: (1) insanların güç, kuvvet ya da irade duygusu yoluyla, hedeflerine ulaşma konusundaki kararlılıklarını artırarak. (2) metotların geliştirilmesi yoluyla, bireylerin engeller ve tıkanmalarla karşılaştıklarında hedeflerine ulaşmak için proaktif olarak alternatif yollar ve beklenmedik durum planları tasarlamalarını sağlayan metotların gücüyle (Luthans, M.Youssef, & J.Avolio, 2007).

### **1.3.1.3. İyimserlik**

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre iyimserlik kavramı genel anlamda; “Her şeyi en iyi tarafından gören, her durumda bir çıkış yolu olduğunu düşünen dünya görüşü” ve Skolastik ve antik felsefe anlamı olarak ise “her var olanın değeri olduğunu, her kötünün bir eksiklik olduğunu kabul eden öğretisi” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu (TDK), 2019).

İyimserlik, pozitif psikolojik sermaye (PsyCap)' nin bir diğer önemli bileşenidir. Tiger (1971) iyimserliği “sosyal ya da materyal hakkındaki bir yorumla ilişkili bir ruh hali ya da tutumu, değerlendiricinin sosyal olarak kendi yararına ya da onun zevkinden dolayı arzulanan bir şey olarak tanımlamıştır”. İyimser insanlar hayatta olumlu sonuçlar bekler ve bu pozitiflik çoğu zaman başarıya yol açar (Karmakar, 2016).

Günlük dilde birbirinin yerine kullanılabilen pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden “iyimserlik” ile “umut” arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bunlardan biri, umut bileşeninin “bireyin kendisini hedefe vardırarak olan alternatif yolları belirlemesi” boyutunun, iyimserlikte olmamasından kaynaklanan farklılıktır. Diğer fark, iyimserlikte beklenen sonuçların kaynağı dışsal faktörler olabilirken; umutta, amaçlanan sonuca varma arzusunun kişinin kendisinde olmasıdır (Luthans & Jensen,

2002). Pozitif psikolojik sermaye kapsamındaki iyimserlik yalnızca, gelecekte olumlu şeyler olacağına dair bir öngörü ya da görüş değil; iyimserlikte, yaşanan olayları çeşitli nedenlere dayandırma söz konusu vardır (Akçay, 2011).

İyimserlik, iş hayatında kasıtlı ya da kasıtsız olarak davranışları oluşturan, davranışların sürekliliğini kolaylaştıran, onlara yön veren, yüksek beklentili, yüksek moralli ve pozitif amaçları olan, engeller karşısında daha dirençli, bireysel yeterlilikleri daha az, ruhsal ve fiziksel bakımdan ise daha enerjik kişilerin ruh durumuna karşılık gelmektedir (Çalışkan & Erim, 2010).

İyimserlik olumlu olayları kişisel, kalıcı ve yaygın nedenlere, olumsuz olayları dış, geçici ve spesifik faktörlere bağlar. Öte yandan, kötümserler olumlu olayları dışsal, geçici ve spesifik niteliklere, olumsuz olayları kişisel, kalıcı ve yaygın nedenlere bağlarlar (Seligman M. E., 2002). Bu nedenle, iyimserler olumsuz olaylarla karşı karşıya kaldıklarında bile gelecekleri konusunda olumlu ve kendilerine güvenirler, karamsarlar ise yaşamlarının olumsuz yönleri için kendilerini suçlama ve kendi büyüme fırsatlarını engelleme eğilimindedirler (Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2015).

Umut gibi, iyimserlik günlük dilde yaygın olarak kullanılır, ancak umut gibi, pozitif psikolojide, bu olumlu yapıya hitap eden teori ve araştırmalarla çok özel bir anlamı vardır. İlişkilendirme teorisinden yola çıkarak, Seligman (1998) iyimserleri olumlu olaylar (örn. görev başarımı) ile ilgili içsel, istikrarlı ve küresel atıflar yapan ve olumsuz olaylar için dışsal, kararsız ve spesifik nedenlerini ilişkilendirenler olarak tanımlar (örn. kaçırılan son teslim tarihi). Bu nedenle, pozitif psikolojik sermayenin bir yönü olarak iyimserlik, olumlu duygular ve motivasyon içeren ve gerçekçi olma uyarısına sahip olan olayların olumlu bir görünümü veya niteliği ile ilişkilidir (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Burada kullanıldığı gibi, iyimserlik gerçekçi bir değerlendirme olmaksızın sadece kontrolsüz bir süreç değildir (Schneider, 2001). Gerçekçi iyimserlik, kişinin belirli bir durumda neyi başarabileceğini ve neyi başaramayacağını değerlendirilmesini içerir ve dolayısıyla kişinin etkililiğini ve umudunu artırır. Peterson (2000)' in belirttiği gibi, gerçekçi iyimserlik çok dinamik ve değişkendir ve değişebilir durum olarak kabul edilir (Peterson & Seligman, 2004).

Psikolojik sermaye iyimserliği için etkili gelişimsel yaklaşımlar arasında Schneider'in (2001) üç aşamalı süreci vardır: (1) geçmişe karşı hoşgörülü olma, (2) şimdiye değer verme ve (3) geleceğe yönelik fırsat arama. Yöneticiler ve çalışanlar

durumlarının gerçekleri ile uğraşırken, gerçekleri algılardan ayırmada hassas olmaları gerekir ve bu da muhtemelen kontrolleri dışında olan talihsizlikler için şüphe yaratır. Suçluluk veya utanç duygularına kapılma durumlarını dikkatlice değerlendirmelidirler, çünkü bu olumsuz duygular iyimserliklerini yıkıcı bir etkiye sahip olabilir. Bir durumun olumlu yönlerini takdir etmeyi ve onlardan öğrenmeyi etkisiz hale getirebilir (Schneider, 2001).

İyimserlik sosyal ya da maddi geleceğe yönelik olumlu sonuçlara ya da beklentilere yönelik, hem sosyal olarak arzu edilen hem de avantajlı olarak görülen bir gelecek olan bilişsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Little, Gooty, & Nelson, 2007).

Seligman (2006) bir örgütteki iyimserliğin üç şekline değinmiştir. Bunlar;

1. Örgütteki başarıyı etkileyen tercihlerdir. İyimser şekilde tercih edilen kişiler bilhassa baskı hissi algıladıklarında daha üretken bir davranış göstermektedirler. Bu açıdan bakıldığında yetenek ve çabanın tek başına tatminkâr olmadığı görülmektedir. İyimser kişilerin tercih edilmesi, işletmeyi yüksek eğitim giderleri ve insan gücünün fuzuli olarak harcanmasından korumakta, ayrıca işletmenin üretkenliği ve iş tatminini artırmaktadır.

2. İyimser kişilerden daha çok istifade edebilmek için bu bireylerin özellik gerektiren fon yöneticiliği, halkla ilişkiler vb. gibi yüksek stresli işlerde tercih edilmesidir.

3. Örgüt bünyesinde iyimserliğin yükseltilebilmesine dönük olarak iyimserlik seviyesinin artırılması için çaba harcanmasıdır (Seligman M. E., 1998). Edinilen iyimserlik eğitimleri, işgörenlerin iyimserlik seviyelerinin artırılması için yararlı olmaktadır. Çünkü kişilerin gelecek hakkında pozitif beklenti içinde olmaları onların öznel iyi-oluş ve fiziksel düzeylerini pozitif olarak etkileyebilmektedir (Akçay, 2011).

İnsanın düşünme, problem çözme, öğrenme, hissetme, karar verme, anımsama ve yargılama gibi zihinsel süreçleri barındıran bir varlık olduğu savı psikoloji ve felsefe tarihi süresince ileri sürülmüştür. “Varoluş nedir?” sorusu çevresinde biçimlenen çekişmeler felsefe alanında kapsamlı bir münazara ortamı oluşturmuş, psikoloji alanında ise bu alana yerleşen bir olasılık düzlemini meydana getirmiştir. Bu meydana gelen olasılık düzleminde, bilişsel bir varlık olarak insanın, hayatını algı sisteminden, bilinç süzgecinden geçirmesi ve rastlaştığı olaylara karşı takındığı iki başlıca tutum olduğu



savunulmaktadır. Bireylerin yaşamlarında rastlanabilecek olaylara karşı beklentilerin olumlu olması iyimserlik olarak, olumsuz olması ise kötümserlik olarak adlandırılmaktadır (Gençoğlu, Alkan, & Koçyiğit, 2014).

#### **1.3.1.4. Dayanıklılık**

Psikolojik dayanıklılık bireyin belirsizlik, engel ve benzeri olumsuz durumların üstesinden gelebilme yeteneği olarak görülmektedir (Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006a). Dayanıklılık çalıştığı kuruma uyarlandığında; başarısızlık, belirsizlik, terslik ve anlaşmazlık durumlarında kendini tedavi etmek ve olumlu değişikliklerle gelişim gösterme ve artan sorumlulukla yeniden kendini derlemek olarak tanımlanmıştır (Luthans F. , 2002b). Başka bir tanıma göre dayanıklılık, herhangi bir engellenmişlik ya da başarısızlık karşısında kişinin durumla mücadelesini sağlayan uyum gösterme durumu olarak tanımlanabilir.

Dayanıklılık, gün geçtikçe günümüzde zaman içerisinde geliştirilebilecek ve kazanılabilecek durum esaslı bir özgünlük olarak kabul edilmektedir. Dayanıklılığı iyimserlik, umut ve öz yeterlilikten ayıran nitelik, olumsuz durumlara karşı hem olay gerçekleşmeden önce hem de olay gerçekleştikten sonra davranış gösterme gerekliliğidir (Luthans & Youssef, 2007). Yani dayanıklılık, sıkıntılar ve sorunlar tarafından kendini baskı altında hissettiğinde, üstesinden gelmek için bunlarla başa çıkabilmeyi ve yeniden daha iyi bir seviyeye ulaşabilmeyi tanımlamaktadır.

Luthans, (2002) dayanıklı bireylerin başlıca özelliklerini üç başlık altında toplamıştır. Bunlar (Luthans F. , 2002b):

1. Gerçekliğin hakikatli bir eylem sergileyerek kabul edilmesi,
2. Güçlü tutulan değerlere kenetlenen yaşamı da anlamlı bir duruma getiren derin bir inanış,
3. Güçlükler içerisinde karamsarlığa düşmek yerine, çözümler oluşturabilen gizemli bir yeteneğe haiz olmasıdır (Luthans & Youssef, 2004).

Dayanıklılık, bireyin güç durumlarla yüzleşmesine rağmen başarılı bir şekilde kendini kontrol etme ve bu güç durumun üstesinden gelme kabiliyetidir (Basım & Çetin, 2011).

Pozitif psikolojik sermaye dayanıklılığını yetkinleştirmek için sıralanan üç strateji; süreç odaklı stratejiler, varlık odaklı stratejiler ve risk odaklı stratejilerdir

(Masten & Reed, 2002). Bu varlıklar örgütsel düzeyde yapısal, finansal ve teknolojik ve bireysel düzeyde insani, sosyal ve psikolojik sermayeyi içerir (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

**i. Süreç odaklı stratejiler:** Bireylerin günlük hayatlarında karşılaştığı zorluklar, onların gelişmesi ve kendilerini gerçekleştirmesi için imkân olarak değerlendirilmelidir. Varlıkları değerlendirme süreci doğru yönetilirse bireylerin kendilerini gerçekleştirmeleri için bir imkân olabilir (Luthans & Youssef, 2004).

**ii. Varlık odaklı stratejiler:** Bireylerin ölçülebilir yeteneklerinin dayanıklılığın gelişmesine katkısı ile ilgilidir. Bireylerin kendilerini pozitif olarak algılamaları, hayata pozitif bakışları, bağlılıkları, bilişsel becerileri, mizaçları, espri anlayışları özdenetimleri, duygusal tutarlılıkları ve genel olarak albenisi dayanıklılığa pozitif etki sağlayan potansiyel varlıklarını oluşturmaktadır (Luthans & Youssef, 2007).

**iii. Risk odaklı stratejiler:** Bireylerin belirli amaçlarla baş edebilmesi için gerçekleştikleri eylemleri sırasında risklerle yüzleşmesi olasıdır. Riskli durumlara karşı başarıya odaklanma strateji geliştirme dayanıklılığın gelişmesine katkı sağlayacaktır (Luthans & Youssef, 2004).

Dayanıklılık olumsuz bir uyum ya da sıkıntıya adaptasyonun dinamik bir sürecidir. Dayanıklılık aynı zamanda sadece “hayatta kalmak” için değil, değişen bir ortamda başarılı olma yeteneğini de ifade eder (Caza & Milton, 2012) . Hobfoll (2011)’ a göre, dayanıklılık insanların stresli mücadelenin en olumsuz sonuçlarına dayanabilme ve önemli yaşam görevlerinde güçlü, kararlı ve meşgul olma yeteneğini ifade eder (Rabenu, 2017).

## 2. İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL MUHALEFET

#### 2.1. Muhalefet ve Örgütsel Muhalefet Kavramı

Türk Dil Kurumu (TDK, 2019) güncel Türkçe sözlüğünde muhalefet terimi “1.bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık” , “2. karşı görüşte, tutumda olan kimseler topluluğu” ve “3. demokraside iktidarın dışında olan parti veya partiler” olarak üç farklı şekilde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Arapça h-I-f kökünden türetilmiş bir olan muhalefet kavramı, herkesin farklı bir yol çizmesi ve görüş farklılığı anlamına gelmektedir (Özdemir, 2013). Muhalefet sözcüğü Latince “dissentire” iken modern İngilizcede “dissent” olarak yer bulmuştur. Kassing muhalefet sözcüğünün İngilizceye Latineden kabul edildiğini belirtmiştir. Örgütsel anlamda muhalefet, muhalif işgörenin örgütünden farklı hissettiği anlamına gelmektedir. Fakat bununla örgüt içinde bir çatışmayı ima etmediği, muhalifin örgütte yaygın olarak kabul edilen davranışlardan farklı fikir ve görüşlere sahip olduğu ve örgüt mensupları ile üstleri arasında gerçekleşen görüş farklılığı durumu olarak tanımlanmıştır (Kassing J. W., 1997a).

Modem örgütler, çalışanları işyeri kararlarına dahil etme yönünde genel bir eğilim ile karakterize edilebilmektedir (Derber & Schwartz, 1983). Örgütsel üyeler, örgütsel demokrasinin çalışanlarının güçlendirilmesi (Pacanowsk, 1988) ve çalışanların katılımı uygulamalarının (Derber & Schwartz, 1983) bir sonucu olarak kendi örgütleriyle daha fazla ilgilenmeye başlamıştır. Bu uygulamaların ana ilkesi çalışanların katılımının niteliğini ve önemini vurgulamaktadır (Kassing J. W., 1997).

Muhalefet kavramı kökeninde siyaset bilimine has bir terim olarak algılanmasına karşın gün geçtikçe yönetim bilimi öncelikli olarak pek çok disiplin alanı açısından da kayda değer hale gelmiştir (Kassing, 1997a, Akt: (Özdemir, 2010)). Muhalefet, bireyi tetikleyen bir durumun kişinin tahammül sınırlarını aşması durumunda oluşur. Literatürlerde muhalefet kavramı hakkında çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Bu tanımlarda ön plana çıkan faktörler beş başlıkta tanımlandırılmıştır (Kassing J. W., 1997a).

“Bunlar muhalefetin;

(1) içinde oluşan şartlardan duyulan memnuniyetsizlik durumu sonucunda meydana gelmesi,

(2) örgüt içindeki mevcut durumla görüş ayrılığında kalındığında, savunma durumunun alınması gerektirdiği durumlarda meydana gelmesi,

(3) açıkça itirazın sunulması ve itirazın belirtilmesi gerekliliği olduğu durumlarda oluşması,

(4) doğal olarak düşmanca duyguları içerdiği anlarda oluşması,

(5) çoğunluk olarak ilke ile ilgili konulardan oluşmasıdır”.

Örgütsel muhalefet, örgütte çalışan her seviyedeki işgörenin, örgüt politikaları ile ilgili bir yanlışlığı ya da eksikliği fark ettiğinde, örgüt içerisinde meydana gelen sorunların çözümü ve yaşanması ihtimal dâhilinde olan sorunların ortaya çıkmadan engel olunması için “anlamlı,” tutarlı” ve “gerekçeli” olarak buna karşı çıkma ve bu duruma hiçbir çekince görmeden rahatça fikirlerini ast ve üstlerine karşı tarafa ifade edebilmesidir (Sadykova & Tutar, 2014).

Örgütsel muhalefet, örgüt mensuplarının örgüt yönetiminin gösterdiği çeşitli görüş, davranış, uygulama ya da tutumları ile ilgili görüş ayrılığı yaşamaları biçiminde ele alınabilir. Fakat örgütsel muhalefeti sade bir şekilde “görüş ayrılığı yaşamak” olarak tanımlamak yeterli değildir (Özdemir, 2010). Çünkü örgütsel muhalefet, bir yönüyle astların üstleri ile arasında yaşanmamakta olan görüş ayrılığı iken, diğer bir yönüyle de astların kendi arasında da görüş ayrılığına düşen örgüt üyelerini kapsayan bir süreci kapsar (Sadykova & Tutar, 2014). Örgütsel muhalefet “görüş ayrılığı” ve “bu görüş ayrılığının dile getirilmesi” olmak üzere iki başlıca bileşenden oluşan bir kavramdır (Kassing & DiCioccio, 2004).

Örgüt çalışanları yöneticileriyle bir konu üzerine onlara itiraz etmek, bir konuyu benimsetmek, gizli bilgi vermek, etkilemek, gibi farklı amaçlarla iletişim kurmaktadır. Bu iletişim şekillerinden biri de muhalefet etmektir (Kassing J. W., 1998). Örgütsel muhalefet davranışı sadece eylemlere karşı olmak için gerçekleşen bir karşı söylem davranışı değil, örgütü başarılı ve etkili biçimde yönetmekten doğrudan sorumlu olan yöneticilere ve astlara yeni bakış açıları sağlama ve örgütteki uygulamaları ya da alınan kararları başka bir gözle değerlendirme öngörüsü kazandırma uğraşdır

(Sadykova & Tutar, 2014). Örgütsel muhalefet kavramı, örgütteki demokrasinin gelişimi ve oluşumu açısından oldukça önemli bir işlevi olmasının yanında örgüt içerisindeki sorunlarında ortaya çıkartılmasında büyük önem taşımaktadır (Kassing & Armstrong, 2002).

Örgütsel muhalefet davranışı olumlu sonuçlarını beraberinde getirdiği gibi olumsuz sonuçlarda doğurabilmektedir. Bu sonuçlar arasında muhalefet davranışının, işletme içerisinde çatışma ve kutuplaşmaların olmasına, işgörenlerde örgütten ayrılma düşüncesi oluşmasında, örgüt içi farklı mobbing davranışlarının oluşması vb. sonuçlara sebep olabileceği yer almaktadır. Örgütsel muhalefet davranışının yol açabileceği en kötü sonuç; örgüt çalışanlarının muhalif görüşlerinin ciddiye alınmaması ya da baskı altında tutulması ile örgütün bütün güçleri elinde tutan bir yapıya dönüşebilme ihtimalidir (Shahinpoor & Bernard, 2007). Muhalif görüşleri önemsememek, yönetsel kararlarda düşünce birliğini dikkate almamak ve muhalif hareketleri cezalandırmak yönetsel kararlarda bazı hatalı sonuçlara sebep olabilmektedir (Kassing J. W., 1997a). Oysaki örgütsel muhalefet çalışanlara köprü vazifesi yükleyerek, örgütte karşılaştıkları olumsuz davranış ve muamelelere karşı yapıcı geri bildirimlerde bulunabilecek, örgüt için farklı fırsatlar sağlayan bir stratejik iletişim aracı olabilmektedir. Örgütler çalışanlardan gelen bu geri bildirimlerden yararlanabilmek için muhalefete açık olmalıdırlar (Ata, 2018).

Örgütsel muhalefetin gerçekleştirilmesinde her şeye karşı gelme amacı değil, örgütsel iradeyi sağlayan ast ve üstlere yeni bakış pencereleri sağlama ve davranışları, durumları başka bir bakış açısıyla da inceleme anlayışı vardır (Sadykova & Tutar, 2014). Örgütsel muhalefet aracılığı ile işgören örgütünde ki bir durumu, olayı ya da uygulamayı sorun olarak gördüğünde bu sorunu özgürce söyleyebilmesi örgütsel muhalefetin başlıca amacını oluşturur (Aslan, 2003). Burada dikkat edilmesi gereken olur olmaz yere her şeye karşı durma ve alınan her bir karara muhalefet etmenin örgütsel muhalefet olmadığı bilinmesidir. Diğer bir husus “örgütsel muhalefet” kavramının “çatışma” kavramı ile aynı anlama geldiği yanlına düşülmesidir. Bu iki kavramı birbirinden ayırt etmek gerekmektedir. Örgütsel çatışma, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki geçimsizliktir (Aydın M. A., 2015). Örgütsel muhalefet ise farklı fikir, düşünce, yaklaşım ve anlayış farklılığı içinde olmasına rağmen gerçekleştirdiği muhalefet durumlarının yapıcı olma bakış açısını barındırır.

Örgütsel çatışma, farklı çıkar ve amaç gayesi içerisinde olan çalışanlar veya gruplar arasında meydana gelirken, örgütsel muhalefet, bireylerin yöneticilerinin örgütsel uygulama, davranış ve politikalarından farklı bir düşüncede olmanın tetiklediği yapıcı tutum ve eleştiride buldukları muhalif bir yaklaşımdır (Graham, 1986). Örgütsel muhalefet hakkında gerçekleştirilen erken dönem çalışmaları, muhalif davranışlarda bulunan örgüt üyelerine, yöneticilerin hangi şekillerde tepki gösterdiğini içermektedir. Yöneticiler, muhalif davranış gösteren örgüt işgörenlerine üç farklı şekilde tepki göstermektedir (Graham, 1986). Bunlar:

Birinci tepki; “Yöneticinin muhalif davranış sergileyen çalışanı ödüllendirmesi”; örnek olarak muhalif davranış gösteren örgüt çalışanlarının, muhalefete sebep olan davranışa yönelik ifade ettiği çözüm söylemlerinin yöneticiler tarafından önemsenmesi ve dikkate alınması verilebilir.

İkinci tepki; “Muhalif davranış sergileyen çalışanı cezalandırması”; yöneticilerin muhalif örgüt üyelerine tepki göstermesi, onları tehdit etmesi, iş yüklerini artırması ve hatta muhalif görüşte bulunanlarla bağlantısını koparması muhalif örgüt üyelerinin cezalandırılmasına örnek olarak söylenebilir.

Son olarak üçüncü tepki “Muhalif davranışta bulunan çalışanı görmezden gelerek yok sayması”; bu durumda muhalif örgüt çalışanları ödüllendirilme ya da cezalandırılma ile karşılaşmamakta. Bu muhalif davranış karşısında yönetimin örgütsel muhalefete umursamaz olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Özdemir, 2010).

## **2.2. Örgütsel Muhalefetin Davranış Süreci**

Örgütsel muhalefet, muhalif mesajların ifadesi sonunda ortaya çıkan kişisel bir süreçle başlar. Bir iletişim olgusu olarak örgütsel muhalefetin toplumsal ve örgütsel değeri olduğu düşünülmektedir. Örgütsel muhalefet inovasyon (De Dreu & West, 2001), yüksek kaliteli örgütsel ilişkiler, örgütsel kimlik (Kassing J. W., 2000) ve örgütsel güven gibi önemli örgütsel olaylarla ilişkilidir (Kassing J. W., 2011). Örgütsel muhalefet birçok olay dizisi aşamasından oluşan bir süreçler bütünüdür. Örgütsel muhalefet süreci, muhalif davranışlar, muhalefete yol açan sebepler ve muhalif davranışların meydana getirdiği sonuçlar olmak üzere üç farklı aşamadan oluşur (Aydın M. A., 2015).

Örgütsel muhalefet davranışı süreci, örgüt üyelerinin örgütte giderilmesi gerekli olan bir sorunun varlığını ve bu sorunun çözümlenmesi noktasında üyelerin kendilerini

mesuliyetli görmeleri ve bu duygu ile örgütte çözüm arayışı içerisinde muhalefet davranışında bulunma sürecidir (Graham, 1986). Bu süreçte örgütsel muhalefet davranışına etki eden stratejik davranış seçimi değişkenleri örgütsel, ilişkisel ve bireysel faktörlerdir (Kassing J. W., 1998).

Örgütsel muhalefet sürecinde örgütün üyeleri muhalif görüşlerini ortaya koyacakları zaman yaşanan çatışma ve sorunların hissedilen etkisi, bu etkinin örgütle olan ilişkisi, bireyin değişime katlanma isteği, örgütü zarar ve olumsuzluklardan koruma arzusu muhalif görüşlerin belirtilmesinden önce gözden geçirilip sürecin şekillenmesinde dikkate alırlar (Korucuoğlu & Şentürk, 2018).

Muhalefet sürecinin şekillenmesinde işgörenlerin arzu ettikleri beklentilerindeki durum ile iş yaşamlarında gerçekleşen durum arasında oluşan farklılıklar etkilidir. Muhalefet sürecinin ortaya çıkışı ve gelişimi tam olarak dört farklı aşamada gerçekleşir (Kassing J. W., 1997a).

Birinci aşama olarak; muhalif davranışın oluşmasını tetikleyici olay/durum meydana gelir.

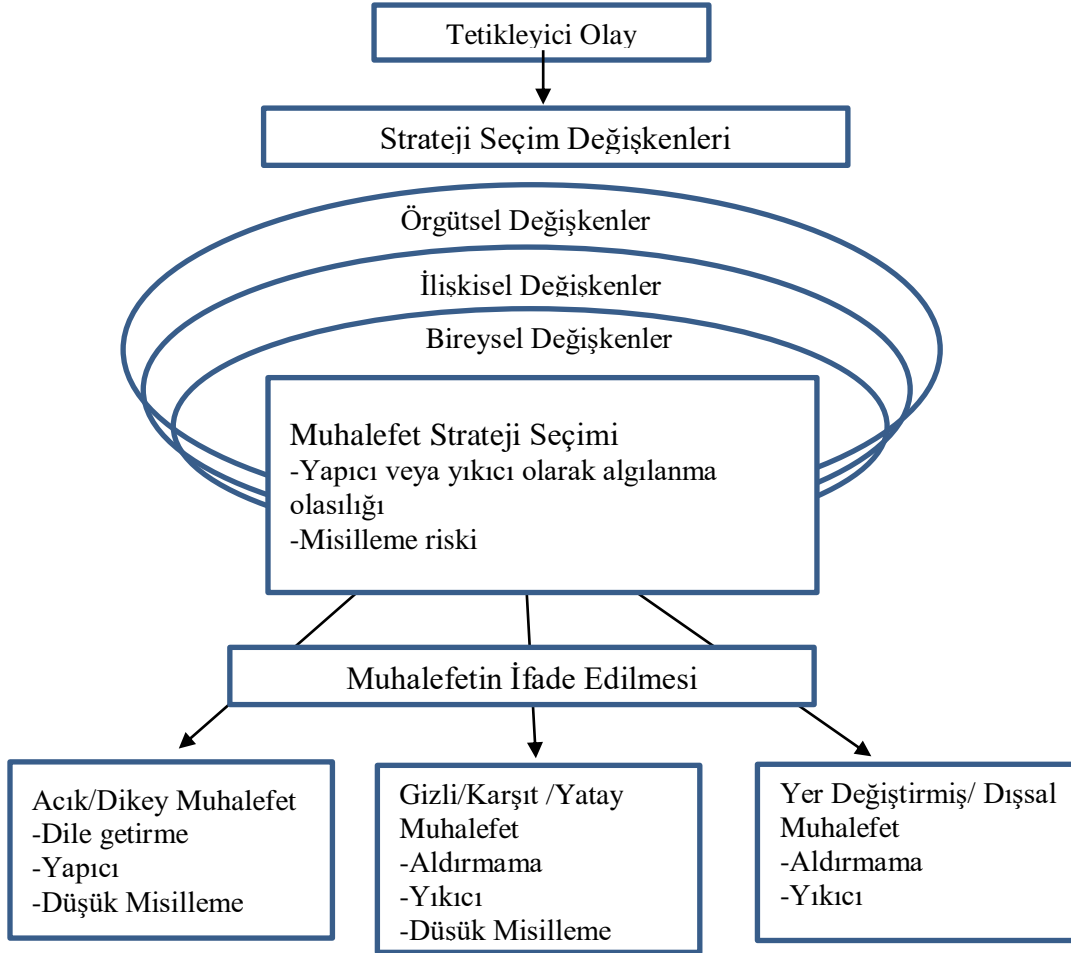
İkinci aşama; tetikleyici bu olay/durumu açığa çıkartacak bir yol veya strateji (Örgütsel, ilişkisel ve bireysel değişkenler) belirlenir.

Üçüncü aşama; belirlenen bu stratejinin davranış sonrası oluşturacağı sonuçlar (yapıcı veya yıkıcı olarak algılanma olasılığı ya da misilleme riski) değerlendirilir.

Dördüncü aşama; değerlendirme neticesinde seçilen strateji ile muhalefet davranışı (açık, gizli ya da yer değiştirmiş muhalefet ) gerçekleşir.

Tetikleyici bir olay/durum ile harekete geçen, örgütteki muhalefeti şekillendiren değişkenlerin tesiriyle stratejik seçimde karar kılan ve her bir seçimin meydana getirdiği farklı sonuçların olduğu muhalefet davranışı modeli Şekil 2'de görülmektedir.

**Şekil 2.** Örgütsel Muhalefet Modeli



Kaynak: Kassing, 1997b: 323.

Şekilden anlaşıldığı gibi tetikleyici faktörler bireyleri muhalefet stratejisi seçim sürecine yöneltmektedir. Birey burada da bireysel, ilişkisel ve örgütsel unsurların altında strateji seçimini yapmakta ve üç farklı muhalefet etme (1. Açık/ Dikey Muhalefet, 2. Yer değiştirmiş/ Dışsal Muhalefet, 3. Yatay/ Gizli Muhalefet) şekillerinden birini seçerek görüşlerini dışa vurmaktadır (Kassing & Armstrong, 2002). Bireylerin görüşlerini yöneticileri ile paylaştıklarında “açık/dikey muhalefet”; iş arkadaşları ile paylaştıklarında “yatay/ gizli muhalefet”; aile ya da diğer örgüt dışındaki arkadaş grupları ile paylaştıklarında “yer değiştirmiş/dışsal muhalefet” davranışları gerçekleşir.



### 2.3. Örgütsel Muhalefetin Öncüleri/ Tetikleyicileri ve Nedenleri

Farklı sebeplerden dolayı örgüt üyeleri tarafından muhalif davranışlar gösterilmesinin çeşitli öncüleri/tetikleyicileri vardır. Örgütsel muhalefet alanında yapılan çalışmalarda “tetikleyici olaylar” olarak isimlendirilen bu öncüller tetikleyici durum/olayla ilgili çalışanların olumsuz durum/ olayla yüzleştiklerinde muhalif bir düşünceye kapılmaları sonucunda ortaya çıkan tetikleyici bir olayın gerçekleşmesiyle tepkimeye geçer (Ata, 2018). Kısaca muhalefete sebep olan olaylara örgütsel muhalefet literatürlerinde “tetikleyici olay” adı verilmektedir. Örgütsel muhalefet, tetikleyici bir durumla birlikte başlamaktadır (Kassing J. W., 1997a).

Tetikleyici olay, örgüt çalışanlarının örgütsel politikalarla ilgili diğer çalışanlarla fikir ayrılığına düşmesi ve örgüt üyelerinin fikirlerini açıklamaya iten ve onları cesaretlendiren herhangi bir olay ya da durumlardır (Kassing J. W., 2009). Tetikleyici/ öncü olaylar sonucunda çalışanlar muhalif fikirlerini kendilerini dikey ya da yatay iletişim yöntemleriyle karşı tarafa aktarma gerekliliği içerisinde görürler (Kassing & Armstrong, 2002).

Örgütsel muhalefete yol açan birçok faktör olmasına rağmen, araştırmalar, muhalefetin kaynakların kullanılabilirliği, performans değerlendirmeleri, örgütsel verimsizlik, örgütsel değişim, etik düşünceler ve işçi muamelesi gibi faktörleri içerebilen tetikleyici bir etkenden kaynaklandığını göstermektedir (Kassing & Armstrong, 2002). Literatür taramaları sonucunda genel olarak örgütsel muhalefete neden olan olayları kişisel çıkar bağlantılı ya da ilkesel bağlamda olabileceği yönünde çıkarımlar bulunmuştur. Kişisel çıkar eğilimli muhalefet davranışı örgüt üyelerinin kendilerini etkileyecek olan konularda olumsuz bir olayla karşılaşma durumunda meydana gelir. İlkesel muhalefet ise, çalışanların kendilerini etkilesin ya da etkilemesin örgüt içerisinde yapılmış olan kural ya da etik dışı uygulamaya bir olayla karşılaşma durumunda meydana gelir (Dağlı, 2015).

Çalışanlar için örgüt içerisinde muhalefet davranışı sergilemeyi gerekli kılan ve onları cesaretlendiren tetikleyici/öncü olaylar farklılık gösterebilmektedir. Kassing ve Armstrong (2002) yaptıkları çalışmada bu tetikleyici/öncü olay veya durumları örgütsel muhalefete neden oluşturan “örgütsel muhalefeti tetikleyen olaylar” olmak üzere dokuz farklı başlık altında toplamıştır (Kassing & Armstrong, 2002).

**Tablo 4.** Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar.

Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar	Örgüt içerisinde yöneticilerin örgüt çalışanlarına karşı ortaya konan adaletsiz davranışlar ve işgörenlerin haklarını göz ardı etmesi sonucunda oluşan muhalefet.
Örgütsel Değişim	Örgütte alınan kararlara ve değişime yönelik gösterilen muhalefet.
Karar Alma	Örgüt içerisinde verilen kararlara ve kararların uygulanma biçimine karşı gösterilen muhalefet.
Etkisizlik/Verimsizlik	Örgüt içerisinde yararı olduğu sanılmayan etkisiz uygulamalara karşı ortaya çıkan muhalefet.
Görev ve Sorumluluklar	Kendisinin ya da diğer örgüt çalışanlarının görev ve sorumluluklarına karşı gerçekleşen muhalefet.
Örgütsel Kaynaklar	Örgütsel kaynakların temin edilmesi ve kullanımı sürecinde gerçekleşen muhalefet.
Etik	Örgüt içi etik dışı eylem ve uygulamalara yönelik muhalefet.
Performans ve Değerlendirme	Kendisinin ya da diğer çalışanların örgütteki performanslarını değerlendirmenin adil ve tarafsız olmaması durumunda oluşan muhalefet.
Zararın Önlenmesi	Örgüt içinde kimi uygulamaların kendisine, iş arkadaşlarına ya da kurum müşterilerine zarar vermesi neticesinde ortaya çıkan muhalefet.

Kaynak: (Kassing & Armstrong, 2002:44)

#### ***i.Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar;***

Örgüt çalışanlarının muhalif davranışlarda bulunmasını gerektiren sebeplerden biri, örgüt içerisinde yöneticilerin örgüt çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarının adaletsiz ve örgüt çalışanlarının haklarına zarar verici şekilde olmasıdır (Kassing & Armstrong, 2002). Bir örgütte adaletli yaklaşım bulunuyorsa o örgütte zulüm yoktur, tam tersi zulüm varsa da adalet yoktur. Yani adalet ile zulüm yaklaşımları bir arada meydana gelemezler (Dağlı, 2015). Yöneticilerin örgüt çalışanlarına yönelik adaletsizce davranarak ve örgüt üyelerinin haklarını ihmal ederek muhalefet yapmalarını harekete geçiren bu davranışları yıldırma (mobbing) ve iş yeri zorbalığı şeklinde iki başlıkta toplanmıştır (Ata, 2018: 9).

Otel işletmelerinde muhalif davranışların temelinde yalnızca yöneticiler veya idari yapı yer almaz. Otel çalışanlarının muhalefetini tetikleyen/öncü bir diğer faktör, aynı işgören seviyesinde olduğu astlarda olabilmektedir. Örgütte, bağlılık düzeyleri yüksek otel çalışanları bu olay karşısında muhalefet etme isteği duymaktadır. Bu tür örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar kendi çıkarlarının yanında müşterilerin, diğer çalışanların ya da işletmenin zarar göreceği durumlarda kendilerini muhalefet etmeye zorunlu görmektedir. İşletmelerde gerçekleşen muhalefetin sebepleri sorgulanıp

azaltılırsa veya ortadan kaldırılırsa, çalışan muhalefetinin de azalması ve ortadan kalkması gözlemlenebilir (Kassing J. W., 1998).

### ***ii. Örgütsel Değişim;***

Küreselleşmenin etkisiyle örgütlerin teknolojik, ekonomik ve sosyal koşullarının değişimi hızlanmış buda örgütlerde rekabetin hızlı bir şekilde ilerlemesi ve bu ortamda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için örgüt içi değişimleri de zorunlu gören örgütler değişimlere çalışanlarını hazır bulundurmaya mecburiyetinde kalmış (Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005). Örgütsel değişim, örgüt çalışanlarında, bu çalışanların örgüt arasındaki ilişkilerde, örgütle çevresi arasındaki karşılıklı birbirlerini etkileme ve alt sistemlerinde ortaya çıkabilecek her türlü değişim olarak incelenebilir (Sağlam, 1979).

Örgütsel değişim örgüt içerisinde meydana gelen olumlu ya da olumsuz olarak gerçekleşmesi muhtemel bir süreçtir. Örgüt içerisinde verimliliğin, iş doyumunun, çalışanların motivasyonunun yükseltilmesine, örgüt içerisinde adaletin uygulanmasına ve örgüt kültürünün gerçekleştirilmesine dönük örgütsel değişimler olumlu olarak sonuçlanırken, örgüt amaçlarından uzaklaşacak, örgüt içi performansı ve verimliliği düşürecek her türlü değişim örgüt içerisinde bir muhalif davranış direnci ile karşılaşacaktır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1996). Örgüt çalışanları geleceğine dair belirsizlik oluşturabilecek personel atamaları, iş güvenceleri ile ilgili değişim ve üretim aşamasındaki değişimler gibi diğer değişimlere de yönelik direnç göstermeye eğilimli olabilirler (Kassing, 2009). Çalışanlarda oluşan bu direnç tetikleyici unsur olarak kişileri muhalefet etme davranışına yönlendirmektedir.

### ***iii. Karar Alma***

Örgütler her gün birden fazla sayıda karar vermekte ve bu kararlarını uygulamaktadır. Örgütlerde karar alma süreci, örgüt için en iyi olacağın düşünülen kararın seçilmesi ile ilgili bir aşamayı kapsamaktadır (Koçel, 2005). Örgütün yapısı bu süreçte karar verme aşaması ile doğrudan bağlantılıdır. Örgütlerde yönetici birçok durumda kararların alınmasından sorumludur ve buna karşın çalışanlara karar almada genellikle söz hakkı verilmemektedir. Bu yapıdaki astlık üstlük ilişkisi bulunan örgütlerde astın üstü ile iletişim söz konusu olduğunda ve çalışanların astlık üstlük hiyerarşisini takip etmesi gerektiğinde, alınan kararlarda muhalif davranışlar göstermesi kaçınılmazdır. Ayrıca örgütsel karar almada yöneticilerin aldıkları yetersiz ve yanlış kararlar sonucunda karşılaşılabilecek başarısız sonuçlar örgütte çalışanların muhalif

davranışlar göstermesine sebep olur (Ata, 2018). Günümüzde bazı gelişmiş örgütlerde işletmeler çalışanlarının motive olmalarını gerçekleştirmek için ve hem örgüte hem de davranış ve tutumlarına karşı olumsuz bir düşüncede olmamaları için karar verme aşamasında çalışanları dâhil etmektedir. Bu sayede çalışanların örgütsel muhalefet etme davranışlarının önlenmesi amaçlanmaktadır (Scott, Bishop, & Chen, 2003).

#### ***iv. Örgütsel Etkisizlik/Yetersizlik***

Yetersizlik kavramı, bireyin bir davranışı yerine getirebilmesi için sahip olması gerekli olan bilgi ve beceriye sahip olmaması durumu (Kavak, 2016). Örgüt içerisindeki etkisiz süreç ve davranışlara yönelik olarak örgüt üyelerinin bu duruma muhalefet etmeleri mümkündür (Kassing & Armstrong, 2002).

Örgütte kurum içerisindeki verimli olmayan iş uygulamaları ve etkisiz iş süreçleri (Çoşkuner, 2018) örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi hususunda olumsuz sonuçlar oluşturabilmektedir. Örgüt üyelerinin muhalefet davranışında bulunmalarına yol açan bu durum tetikleyici olaylardan biri olan örgütsel etkisizlik/yetersizlikle ilgilidir (İzgüden, 2017).

#### ***v. Görev, Yetki ve Sorumluluklar***

Örgütteki bir bireyin, yöneticilerin ve diğer işgörenlerinin kendi görev, yetki ve sorumlulukları muhalif davranış göstermesine neden olan bir diğer tetikleyici unsurdur. Örgüt içerisindeki tüm görev, yetki ve sorumluluklar tümüyle yönetim sürecine dâhil olmaktadır (Kassing & Armstrong, 2002).

Örgüt üyeleri kendilerine verilen görev, yetki ve sorumluluklar arasında çelişki olması durumundan rahatsızlık duyarlar. İdareciler tarafından örgüt çalışanlarına yetkilerini aşan görev, yetki ya da sorumluluklar yüklendiğinde çalışanlar bu duruma muhalefet etme yoluna gitmeye başvurabilmektedir (Kassing J. W., 2011). Ya da çalışanlar görev dağılımında eşitsizlik olduğunu tespit ettiklerinde, görev, yetki ve sorumluluklarının dışında iş yüklerine maruz kaldıklarında örgütsel muhalefet davranışı göstermektedirler (İzgüden, 2017).

Örgütlerde görev, yetki ve sorumluluklar büyük bir oranda işletme sahiplerindedir. Yöneticiliğin daha uzman bir öngörü ile gerçekleştirilmesi örgütün menfaatlerini de gözetenek örgütün en alt çalışanından en üst çalışanına kadar görev, yetki ve görevler iyi belirtmeli ve işgörenler ile örgüt yönetimi arasında denge

sağlanması gerekmektedir. Örgütlerde görev, yetki ve sorumlulukların iyi belirtilmediğinde ve görev, yetki ve sorumlulukların dağıtımını denk bir şekilde yapılmadığında çalışan muhalefeti ortaya çıkmaktadır (Kassing J. W., 2011).

#### ***vi. Örgütsel Kaynaklar***

Muhalif davranışları tetikleyici diğer bir neden ise kullanılan ve kullanılabilir olan örgüt kaynaklarının dağıtılmasına yönelik olan muhalefettir (Kassing & Armstrong, 2002). Örgütsel kaynakların dağıtımında yöneticilerin adil davranmaması durumunda çalışanlar örgütsel muhalefet davranışı sergilemeyi tercih edebilirler (İzgüden, 2017). Örgüt içerisinde kaynakların dağıtımını aşamasında, örgüt çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarının giderilmemesi ya da bireyler arasında ayırıcı dağıtımın gerçekleşmesi, çalışanların haksızlık ve adaletsizlik hissi duymalarına neden olmaktadır (Moorman, 1991). Örgütün kullanılan ya da kullanılabilir kaynaklarının dağıtımında adaletsizliğin varlığı, örgütsel kaynakların dağıtımını sürecinde takip edilen tercihlerin taraflı olması ve örgüt çalışanlarına dönük tutum ve davranışların adaletsizliği, örgüt çalışanlarının iş doyum düzeylerinin ve örgüte bağlılıklarının azalmasına sebep olacaktır. Örgütsel kaynakların dağıtımında gerçekleşebilecek olan bu olumsuz davranışlar örgüt içerisinde görev alanların muhalif davranış gösterilmesi üzerinde tetikleyici etken olabilmektedir (Yürür, 2008).

#### ***vii. Etik***

Örgütlerde kaçınılması gerekli olan davranışlar “etik dışı davranışlar” olarak adlandırılır. Örgüt içerisinde oluşan etik dışı davranışlara çözüm bulunmaması, örgüt içerisindeki bireylerin muhalif davranışlar göstermesine sebep olur. Bu nedenle çalışanlar örgütün yasallaşmasını beklerler. Etik dışı davranışları işletmeler, yöneticiler ve çalışanlar bakımından bölümlendirmek olasıdır (Ata, 2018).

“Örgütlerin etik dışı davranışları açısından” incelediğimizde bunlara örnek olarak; çalışanlarının iş güvenliğini önemsemeyen, çalışanlarının haklarını barındırmayan, asgari ücretin altında maaş ödeyen ya da adil olmayacak biçimde işgörenler arasında fiyatlandırma politikası amaçlayan davranış biçimlerini verebiliriz. Diğer bir etik dışı davranışı olan “yöneticiler açısından” incelediğimizde bunlara örnek olarak; örgüt çalışanlarını kendi kişisel işlerinde kullanan, performans değerlendirme sürecinde adil olmayan, çalışanlarına hak ettiği değeri göstermeyip onları makine gibi gören ve çalışanlar arasında ayrımcılık gözetmeyen davranış biçimlerini örnek

gösterebiliriz. Diğer bir etik davranışı gerçekleştiren “çalışanların etik dışı davranışları açısından” incelendiğinde bunlara örnek olarak; mesai saatlerinde özel işleriyle ilgilenen, görevini bilerek aksatan, işe geç gelen ya da erken ayrılma vb. davranışlarda bulunan çalışanlar diğer örgüt üyelerince dikkat çekebilir ve diğer işgörenlerin tepkisine neden olabilir. Bu etik dışı olumsuz davranışlar örgüt içerisinde muhalif davranışları harekete geçirici olabileceği gibi örgüt içerisinde çatışma alanı oluşmasına da sebep olabilir (Güven, Bakan, Büyükmeşe, & Taşlıyan, 2004).

### *viii. Performans Değerlendirme*

İnsan kaynakları biriminin önemli işlevlerinden birisi olan performans değerlendirme; bireylerin örgütsel hedefler doğrultusunda ve belirli bir zaman içerisinde (Akdemir, 2009) işgörenlerin performanslarını ölçerek ve gözlem yaparak sonuçları kayıt altına alan, kaydedilen bu sonuçların (Daft, 1991) analiz edilmesi ve farklı alanlarda (terfi, ücret belirleme, vb.) değerlendirilmesi sürecidir (Akdemir, 2009).

Performans değerlendirmenin çalışanların mükâfatlandırılması için kaçınılmaz olan, bireyin performansı ile ilgili bilgi edinmek ve çalışanların durumuna ilişkin geri bildirimde bulunmak suretiyle onların kendilerini değerlendirme ve geliştirmelerine fırsat ve imkân vermek olmak üzere iki temel amacı vardır (Tunçer, 2013). Örgütlerde performans değerlendirme aşamasında gözlemlenen en önemli sorun, bu süreçte kullanılacak unsurların belirlenmesi ve bu unsurlara bağlı kalarak çalışan performanslarının tarafsız bir biçimde değerlendirilmesidir (Yıldız, Dağdeviren, & Çetinyokuş, 2008).

Personel değerlendirme sonuçları verilerinin adalet ve hakkaniyet ölçüleri içerisinde gerçekleştirilmesi ve kullanılması, örgütteki güven ve adalet duygusunun kuvvetlenmesine, örgütsel bağlılığın artmasına olanak tanır. Bu sayede performans değerlendirme sistemi süreci sonunda çalışanların motivasyonunu artırabilir; verimliliği ve örgütsel etkinliği artırma aracı olarak kullanılabilir (Tunçer, 2013).

Bunlardan dolayı performans değerlendirmeleri süreci çalışanlar arasında adaletsizlik yaratmayacak ve yasal ölçütlere uygun olacak şekilde gerçekleştirilmelidir (İzgüden, 2017). Örgüt üyeleri performans değerlendirmelerinin gözlemlenebilir, ölçülebilir ve nesnel sonuçların baz alınmadığı kanısına varır ve uğraşımın karşılığının verilmediğini düşünürlerse tepkilerini göstermek için muhalif davranışlar gösterebilmektedirler (Kassing & McDowell, 2008). Çalışanlar performans

değerlendirme süreçleri sonunda yöneticilerinden bazı olumlu ya da olumsuz geri bildirimler alabilmektedir. Örgüt çalışanı diğer bir çalışana kıyasla yaptığı işe daha çok çaba gösteriyor ve bu çabanın sonucunda verilen ödülün aynı olduğunu fark ederek haksız davranıldığını düşünüyorsa, bu durumdan memnuniyetsizliğini dile getirerek örgütsel muhalefet davranışı gösterebilecektir (İzgüden, 2017).

### ***ix. Zararın Önlenmesi***

Örgütsel bazı faaliyetler örgüt işgörenleri tarafından örgüt üyesinin kendisine, örgütteki diğer işgörelere ve müşterilere zararı olabilecek vasıfta olabilir. Bu durum örgütteki bazı bireylerin muhalif davranışlar göstermelerini tetikleyici öge olarak kendini gösterir (Kassing & Armstrong, 2002).

Yöneticilerin, örgüt üyelerine dolaysız ya da dolaylı olarak vermesi muhtemel olan zararlar arasında; çalışma ortamının hijyenini ve temizliğini sağlamaması, iş kazalarına dönük önlem almaması, işgörenlerin işyerinde tükettiği gıdaların denetimini yapmaması ya da yaptırmaması, çalışma koşullarının ihtiyaç duyduğu ısı ve ışık gibi fiziksel koşulları sağlamaması ve benzeri nedenler sayılabilir. Bu tür olumsuz durumlarla karşılaşan çalışanlar tepkilerini göstermek amacı ile örgüt içerisinde muhalif davranışlarda bulunabilmektedir (Lynch, Krause, & Kaplan, 1997).

## **2.4. Muhalefet Davranışını Etkileyen Faktörler**

Muhalefetin ifade edilmesi, kendiliğinden ve senaryosuz olabilen, ancak dikkatli bir düşünme gerektiren iletişimsel bir eylemdir (Kassing J. W., 1998). Son yirmi yılda çalışanların muhalefetine ilişkin bilgi birikimi, çalışanların ne zaman ve kime karşı çıkacaklarına ilişkin kararlarına çok sayıda faktörün katkıda bulunduğunu göstermektedir (Hegstrom, 1990).

Kassing'e (2001) göre, çalışanların organizasyonlarda neden muhalif davranış gösterdiklerini ve bunu nasıl ifade ettiklerini “bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörler” olmak üzere üç faktör muhalefet davranışını etkiler (Kassing J. W., 2001). Bu faktörler örgütlerde muhalefet eylemini etkileyen ve stratejik davranış seçim aşamasında etkin rol almaktadır (Kassing J. W., 2007). Çalışanların muhalefet yaparken rahat, etkili ve güvenli olacağı uygun bir kitleyi belirlemek için bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörleri göz önünde bulundurmaları gerekir (Kassing J. W., 1997a) .

### 2.4.1. Bireysel Faktörler

Örgütlerde muhalefet davranışına etki eden faktörlerden bir tanesi de örgüt bireylerinin kişisel değerleridir. Muhalefet davranışının örgütlerde genellikle ortaya çıkışı örgüt çalışanın kendini örgütten uzaklaşmaya başladığı zamanlarda görülür. Bu nedenle örgüt çalışanlarının bireysel ve örgüt içerisindeki yönelimleriyle birlikte hareket ettikleri pozisyon kişisel faktörler ile ilişkilidir (Kassing & McDowell, 2008).

Bireysel düzey faktörleri arasında iletişim davranışları ve stilleri, çalışan değerleri ve çatışmadan kaçınma gibi kişilik özellikleri bulunur. Örneğin, karşı gelmekten hoşlanan çalışanların, hoşlanmayanlara göre daha fazla muhalif hareket etmeleri (Kassing & Avtgis, 1999). Örgüt içerisinde muhalif görüş davranışında bulunan bireyler genellikle saldırgan, çatışmacı ve huzur kaçıran kişiler olarak düşünülmesine rağmen (Kassing J. W., 1998) gerçekte durum muhalif davranış sergileme eyleminin çatışma içermeyebileceği, muhalif görüşünün yıkıcı amaçla değil yapıcı olarak örgütün menfaatine olduğu da düşünülmelidir (Kassing J. W., 1997).

Bireysel etkiler arasında çalışanların güçsüzlük duygusu, çatışmadan kaçınma tercihleri, doğru ve yanlış duygusu ve örgütsel roller bulunmaktadır (Kassing J. W., 2001). Bu doğrultuda Kassing ve Avtgis (1999), bireylerin iletişim özellikleri ile muhalif davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmış ve genel olarak ve özellikle iletişim özelliklerindeki bireysel farklılıkların çalışanların muhalif davranışlarındaki farklılıklar ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Daha spesifik olarak, araştırmacılar, dikey/açık muhalefet davranışı sergileyen çalışanların daha tartışmacı ancak sözel olarak daha az agresif olma olasılığına sahipken, gizli/yatay muhalefet kullanan çalışanların daha az tartışmacı ve sözlü olarak daha agresif olmaları olasılığını gözlemlemiştir (Bouda, 2015).

Kişilik oluşumlarının temel boyutlarını kapsayan bir kişilik değerlendirme modeli olan “beş faktör kişilik modeli” örgütsel muhalefet davranışına etki edebilecek örgüt üyelerinin bireysel unsurları olarak gösterilebilir. Beş faktör kişilik modeli kişiliği değerlendirebilecek birçok vasfın irdelenmesiyle ortaya çıkarılmış en etkili modellerden biridir (John ve Srivastava, 1999; Hart vd., 2007). Bu beş kişilik faktör modeli unsurları “sorumluluk”, “dışa dönüklük”, “uyumluluk”, “deneyime açık olma” ve “duygusallık” tır (Ata, 2018). “Dışa dönüklük” daha çok sosyal olan, konuşkan, girişken, diğer örgüt üyeleri ile iletişimi kuvvetli ve kendisini ifade edebilen bireyleri tanımlarken



“uyumluluk” daha çok iyi niyetli, işbirlikçi, yumuşak huylu, güvenilir bireyleri, “sorumluluk” güvenilir, çalışkan, zamanında görevlerini gerçekleştiren, sadakatli ve düzenli bireyleri, “duygusal kararlılık” olumsuz anlamda; bunalımlı, sinirli ve kendini güvende hissetmeyen bireyleri, olumlu anlamda ise; sakin, kendini güvende hisseden, kendine güvenen bireyleri, “deneyime açıklık” duygusallık, hayal gücü ve meraklılık açısından bireyleri değerlendiren kişilik boyutlarıdır (Robbins & Judge, 2014). Ötken ve Cenkci (2013)’ nin yapmış olduğu çalışmalarda açık/dikey muhalefet değişkeni ile beş faktör kişilik modeli boyutlarından olan “sorumluluk”, “dışa dönüklük” ve “deneyime açık olma” boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığını gözlemlemişlerdir (Ötken & Cenkci, 2013). Yani kişilik faktörlerinden sorumluluk ve dışa dönüklük arttıkça bireylerin görüşlerini yöneticileri (açık/ dikey muhalefet) ile paylaşımları da artmaktadır. Diğer bir muhalefet türü olan dışsal/yer değiştirmiş muhalefet değişkeni ile sorumluluk, duygusallık, dışa dönüklük ve deneyime açık olma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu gözlemlemişlerdir (Ötken & Cenkci, 2013). Yani kişilik özelliklerinden sorumluluk, dışa dönüklük, duygusallık ve deneyime açık olma davranışı arttıkça bireylerin görüşlerini örgüt dışındaki arkadaş grupları ile paylaşımları da (yer değiştirmiş/dışsal muhalefet) artmıştır. Son olarak diğer muhalefet türü olan örtük/gizli davranışı ile tecrübeye açık olma ve duygusallık arasında anlamlı negatif bir ilişki gözlemlemişlerdir (Ötken & Cenkci, 2013).

Temel düzeyde, muhalefet, çalışanların sadece karakterlerini değerlendirmelerini değil, aynı zamanda işyerlerindeki sosyal ve örgütsel konumlarını anlamalarını gerektiren çok kişiselleştirilmiş bir eylemdir. Kassing (1997), muhalefetin başlangıçta kişisel bir düzeyde, bir kişinin uzak veya kendini örgütünden ayrı hissettiğinde ortaya çıktığını kabul etmiş. Bu nedenle, bireysel faktörler çalışanların yatkınlıklarını/niteliklerini, çalışanların ilişkilerini/kendi kuruluşlarıyla olan ilişkilerini ve sahip oldukları organizasyonel pozisyonu ilgilendirir. Çalışanların yatkınlıkları/özellikleri ile ilgili olarak, bazı araştırmalar, sözlü saldırganlık, tartışmacılık ve kontrol odağının (Kassing & Avtgis, 2001), çalışanların güçsüzlük duygusuna ve çatışmadan kaçınma tercihlerine (Sprague & Ruud, 1998), muhalif olma isteklerini etkilemektedir. Çalışanların örgütlenme ve örgütleri ile ilişkisi kategorisinde çalışan bağlılığı, çalışan memnuniyeti ve örgütsel kimlik, çalışanların muhalefet ifadeleriyle ilgilidir (Kassing J. W., 2000). Ayrıca, çalışanların göreceli olarak daha yüksek organizasyon temelli benlik saygısına sahip olduklarında dikey muhalefet

ettiklerine dair bir işaret bulunmaktadır (Payne, 2014). Diğer bulgular, daha az genel iş deneyimi olan çalışanların, kuruluş dışındaki arkadaşlara ve aile üyelerine karşı muhalefet etme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Kassing & DiCioccio, 2004). Bireysel faktörlerin çalışanların muhalefet ifadeleri üzerinde etkisi vardır; ancak, büyük olasılıkla ilişkisel ve örgütsel faktörlerin bir kombinasyonu ile birlikte çalışırlar (Kassing J. W., 2008).

### **2.4.2. İlişkisel Faktörler**

İlişkisel faktörler, çalışanların iş arkadaşları, amirler veya diğer organizasyon üyeleri ile olan kişisel ilişkilerini içeren her şeyi içerir. İlişkisel faktörlerin muhalefet ifadesini etik konulardan daha fazla etkilediği gösterilmiştir (Kassing & Armstrong, 2002). Örgüt içerisindeki ilişkileri belirleyen, etkileyen ve sonuçlandıran ana etken örgütsel iletişimdeki ilişkisel faktörlerdir. Örgütsel iletişim örgütün amaçlarını sağlaması ve fonksiyonunu devam ettirebilmesine yönelik örgütteki bölümlerle gerekli bağlantıların sağlanabilmesi için, örgütün kendisinin dış çevresi ile sürekliliği olan bilgi akışının gerçekleştirilmesiyle meydana gelen süreçtir (Dicle, 1974).

Pek çok iletişimde olduğu gibi, muhalefetin ifadesi ile iç içe olan ilişkisel düşünceler vardır. Muhalefetin ifadesini içeren ilk araştırmalar, çalışanların amirleri ile yüz yüze etkileşimlerde en kolay şekilde muhalefet etmeyi seçtiklerini ve diğer meslektaşlarının refahına odaklandıklarını göstermektedir (Sprague & Ruud, 1998). Daha yakın tarihli bulgular, çalışanların iş arkadaşlarının refahı konusunda muhalefet ettikleri fikrini desteklemektedir (Kassing & Armstrong, 2002). Ayrıca, denetçileriyle nispeten daha yüksek kalitede ilişkilere sahip olduklarını algılayan çalışanların yöneticilerine karşı muhalefet etmeleri muhtemeldir, oysa amirleriyle nispeten düşük kaliteli ilişkilere sahip olduklarını algılayanların iş arkadaşlarına daha kolay muhalefet ettiklerini gözlemlenmiştir (Kassing J. W., 2000).

Örgütlerde iletişimin yönü gizli/yatay ve açık/dikey yönlü iletişim olarak iki bölümde incelenmiştir. Dikey/açık yönlü iletişime sahip örgütlerde üst birimlerden alt birimlere doğru iletişim görülebildiği gibi, alt birimlerden de üst birimlere doğru iletişim görülmektedir (Williams & Enggland, 1991). Yatay yönlü iletişime sahip örgütlerde ise aynı ya da eş değer birimlerde çalışanlar arasında görülen ilişkisel iletişim görülmektedir (Kaya, 2006). Örgütlerde astların yöneticiler ile sağlıklı iletişim sağlaması sonucunda yöneticilerin astlardan olumlu ve olumsuz geri bildirim sağladığını, buna neden olan

faktöründe astların yöneticilerine karşı açık muhalefet davranışı sergilemeleridir. Başka bir ifadeyle astların üstleriyle olan ilişkisinin niteliği ile açık/dikey muhalefet arasında pozitif olarak bir ilişki olduğunu belirtmiştir (Kassing J. W., 2000). Kassing (2000) üstleri ile iletişim kuramayan, daha çok örgüt içerisinde aynı seviyedeki astlar ve benzer diğer birimlerdeki işgörenlerle ilişki geliştiren örgüt üyelerinde gizli/yatay muhalefet davranışı sergileyecektir. Bu davranış neticesinde astlar arasında oluşan iletişim çalışanlar arasında yakın ilişkilerin oluşumuna sebep olabilirken, üstlerle zayıflayan iletişimden dolayı örgüt içerisinde meydana gelmesi muhtemel çeşitli söylentilerin ve dedikoduların yayılmasına sebep olabilir (Yılmaz, 2018).

Kassing'e (2001) göre, yöneticilerle yüksek kaliteli ilişkilerin açık ve daha katılımcı iletişimi desteklediğine inanılırken, düşük kaliteli ilişkilerde bu iletişim türü desteklenmemektedir. Sonuç olarak, yüksek kaliteli ilişkileri olan çalışanların düşük kaliteli ilişkileri olan çalışanlardan daha fazla dikey/açık muhalefet ifade etme olasılığı yüksektir. Benzer şekilde Payne (2014), çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güven algısı ne kadar yüksek olursa, çalışanların gizli/yatay ve yerinden edilmiş/dışsal muhalefet yerine dikey muhalefet kullanma olasılığının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır (Bouda, 2015). Bu nedenle ilişkiler, çalışanların muhalifleri nasıl ifade etmeyi seçtiklerinin önemli bir belirleyicisi olabilir.

### **2.4.3. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel muhalefet davranışına etki eden bir diğer faktör de örgütsel faktörlerdir. Örgüt çalışanları muhalefet davranışını gerçekleştirmeden önce fikirlerin paylaşılacağı kişi veya grupları seçmede iyi karar vermek durumundadır. Karar verme sürecinde örgüt üyelerinin belirlemesi gereken nokta bu örgütsel muhalif davranışın astların üstlere karşımı, astların kendi aralarında ya benzer örgütün diğer üyelerine karşımı gerçekleştirileceğidir. Örgütsel birey muhalefet davranışta bulunduğu anda bu davranışın sonuçlarını mutlaka dikkate alması gereklidir (Kassing J. W., 2000).

Örgütsel muhalefet davranışına etki edecek diğer önemli unsurlar ise işgörenlerin içinde buldukları örgüt kültürü ve algılanan örgütsel adalet faktörleridir. Eleştirilere ve söylemlere açık olan örgütlerde örgüt bireyleri kendilerini rahat hissetmekte, üstleri ile doğrudan iletişimde bulunarak muhalif görüşlerini paylaşmada zorluk yaşamamaktadır (Kassing J. W., 2000). Örgüt üyeleri görüşlerinin önemsendiğini, söylemlerine izin verilerek dinlendiğini ve örgüte sağladıkları değeri

hissettiklerinde açık/dikey muhalefet davranışı gösterme yolunu seçerler. Bunun tam tersi çalışan üyelerin görüşleri dinlenmez, önemsenmez ve kendilerine değer verilmediği hissine kapıldıkları zaman görüşlerini astlar ile konuşmak yerine gizli/yatay muhalefet davranışında bulunurlar (Kassing J. W., 2001).

Örgütsel etkiler arasında, muhalefet ifade etme kavramıyla daha fazla rahatlıkla ilişkilendirilen, işyerinde konuşma özgürlüğü gibi faktörler bulunmaktadır (Hegstrom, 1999); ve ayrıca organizasyonların muhalefete tepki verme biçimi, muhalefetin olabirliğini etkilemektedir (Kassing, 2002).

Çalışanların kuruluşlarla nasıl özdeşleştiği ve hoşgörülü çalışanların kuruluşlarını muhalif olarak algıladıkları örgütsel faktörlerdir (Kassing J. W., 2001). Aslında Kassing (1998), eğer yönetim çalışanların görüşlerini destekliyorsa ve çalışanlar muhalefet davranışlarının örgütsel politikalar ve uygulamalar açısından değişiklik getireceğini düşünüyorsa, çalışanların dikey muhalefet kullanma olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Hergstrom (1999) örgütsel iklimlerin ve kültürlerin çalışanların muhalefetini ifade etme biçimini büyük ölçüde etkilemekte olduğunu belirtmiştir (Bouda, 2015). Ayrıca, çalışanlar örgütsel karar verme konusunda daha fazla algılanan adalet gözlemlediğinde yatay/gizli muhalefetin azaldığını gösteren kanıtlar bulunmuştur (Kassing & McDowell, 2008).

## **2.5. Örgütsel Muhalefet Davranışları**

Örgüt bireylerinin örgüt içindeki muhalefete yol açan durum, olay ya da uygulamaya karşı bireylerin kendilerini ne derecede sorumlu düşündüklerine ilişik olarak muhalif davranışın şekli de değişmektedir (Özdemir, 2010).

Kitle türüne göre Kassing (2011) örgütün muhalefetini üç gruba ayırmıştır. Çalışanların işyerindeki anlaşmazlıklarını ve çelişkili görüşlerini doğrudan yöneticilerine ifade ettikleri yukarı veya dikey muhalefet, meslektaşlarına yönelik muhalefetlerini ifade etmelerinde ise yanal/yatay muhalefet davranışı oluşmaktadır. Her iki kuruluş muhalefet türünde de kitle, organizasyonda çalışan dahili kitledir. Bununla birlikte, yerinden edilmiş / dışsal muhalefet olarak adlandırılan üçüncü örgütsel muhalefette, çalışanlar iş yerleri hakkındaki çelişkilerini ve anlaşmazlıklarını aile üyeleri ve arkadaşları gibi dış izleyicilerle paylaşabilirler (Kassing J. W., 2011). Kassing (2000) hem yanal hem de yerinden edilmiş muhalefeti gizli muhalefet olarak adlandırılan bir gruba ayırmıştır (Luthans & Youssef, 2004), çünkü her iki muhalefet

türü de işle ilgili kararlar alma gücü olmayan varlıklara (iş arkadaşları ve aile üyeleri) karşı gelmeyi içerir. Gizli muhalefet, yerinden edilmiş muhalefetle birlikte örgütsel muhalefetin bir boyutu olarak tutarlılık göstermiş ve iki boyut muhaliflerin kitle seçimini açıklamaya yardımcı olmuştur (Kassing J. W., 2002). Bu nedenle, aslında iki tür örgütsel muhalefet, karar verme yetkisine sahip ve gizli muhalefete sahip yöneticilere, karar verme yetkisine sahip olmayan herhangi bir izleyiciye yukarı (dikey) muhalefet gösterilebilir. Daha önce Graham (1986), örgütsel muhalefeti muhalefetin içeriği açısından kişisel fayda muhalefeti (örneğin, çalışma saatlerinin kesilmesi veya ekstra görevlerin yerine getirilmesi hakkında muhalefet) ve ilkeli muhalefet (örneğin etik olmayan veya şüpheli uygulamalar hakkında muhalefet) olarak sınıflandırmıştır. Graham'ın sınıflandırması bireyin ahlaki değerleri ile daha fazla ilişkili olsa da, Kassing'in sınıflandırması kitleyle ilgilidir, bu da çoğunlukla bireysel, ilişkisel ve örgütsel etkilerinden etkilenir (Kassing J. W., 1997). Örgüt içerisinde meydana gelen örgütsel, ilişkisel ve bireysel değişkenlere bağlı kalarak ortaya çıkan stratejik muhalefet davranışları çeşitli biçimlerde “açık/dikey muhalefet”, “örtük/gizli muhalefet”, “yer değiştirmiş/dışsal” muhalefet (Kassing J. W., 1997a) olmak üzere üç farklı ifade edilen muhalefet davranışına dönüşür. Bu bölümde ifade edilen üç farklı muhalefet davranışı aşağıda ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

### **2.5.1. Açık/ Dikey Muhalefet Davranışı**

Açık/ dikey muhalefet, örgüt çalışanın düzeltilmesini düşündüğü yanlış gördükleri davranış ve uygulamalar ile ilgili karşıt düşüncelerini (Kavak & Kaygın, 2018), örgüt içerisinde düzeltmeleri yapabilecek yönetici, müdür, amir vb. (Kassing J. W., 1998) gibi muhataplarına karşı açık, anlaşılır, net olarak ve yapıcı bir şekilde muhalefet etmeyi ifade eder (Kassing J. W., 2000). Kassing'e (2001) göre, yönetime muhalif görüşlerini ifade eden örgütsel üyeler çalışmalarından daha çok memnun, örgütleriyle daha fazla ilgili ve amirleri ile iş arkadaşlarına karşı mesajlarını ifade edenlerden daha iyi ilişkilere sahipler.

Açık muhalefet, çalışanların örgütsel davranış faaliyetlerinde önemli bir şekilde etki edebilecek ve örgütte bir değişim üzerinde bir etki oluşturabilecek konumda olan üstlere ve yöneticilere karşı çalışanların örgütteki bazı tutum, karar ve uygulamaları onaylamamaları ve bu durum sonucunda oluşan hoşnutsuzluğu doğrudan üstlere ya da yöneticilere bildirmektedir (Croucher, ve diğerleri, 2009). Böylece örgüt çalışanları,

örgütteki ahlak ve hukuk dışı uygulama, karar ve tutumlar hakkında, dolaysız olarak yöneticiye itiraz edebilir, onu uyarabilir ve yöneticiyi ikna için yapıcı tartışmada bulunabilir (Alga & Eroğlu, 2018).

Yukarı muhalefet belki de üç muhalefet türünden en çok arzu edilenidir; en verimli stratejidir, çünkü çoğunlukla olumlu organizasyonel değişime yol açabilecek yapıcı bir mesaj içerir. Dikey muhalefet de muhalif mesaj, bir çalışan tarafından örgütsel hiyerarşide bir amire doğru ifade edilir (Kassing J. W., 2011). Bu genellikle algılanan düşük bir misilleme riski olduğunda ve bir çalışanın yorumlarının düşmanca değil yapıcı olarak görüleceğini düşündüğünde gerçekleşir (Kassing J. W., 1997). Misilleme korkusu dikey muhalifliği engelleyebilecek tek faktör değildir. Bir sorun çıkarıcı kişi olarak etiketlenme korkusu, ikili ilişkilere zarar verme ve muhalif davranışının etkisiz olacağına inanma da dâhil olmak üzere, çeşitli faktörler çalışanların yukarı doğru muhalefetini ifade etmesini engelleyebilir (Milliken, Morrison , & Hewlin, 2003).

Kassing (2002) yaptığı çalışmada örgüt üyelerinin üstlerine karşı “çalışanların doğrudan itirazı”, “tekrarlama”, “çözüm önerisi sunumu”, “atlatma, devreden çıkarma” ve “tehdit-istifa stratejileri” davranışlarda bulduklarına yönelik beş farklı dikey muhalefet davranışı stratejisi oluştuğunu tespit etmiştir (Kassing J. W., 2002).

**1. Doğrudan başvuru yöntemi ile somut bilgi ve delillere dayanarak sorunu açıklama stratejisi;** Somut verilere bağlı olarak (Aydın M. A., 2015) örgüt üyelerinin somut kanıt ve kişisel iş deneyiminin bir araya getirilmesiyle elde edilen gerçek bilgilerle taleplerine destek kazanmaları (Kassing J. W., 2009).

**2. Mevcut durumu değiştirmek için sorunu tekrar etme stratejisi;** mevcut durumu değiştirebilmek için, ısrarlı bir biçimde örgüt üyesinin sorun olarak gördüğü bazı düşüncelerinin (Aydın M. A., 2015) belirli bir zaman aralıklarında üstlerine yinelenerek fikirlerinin tekrarlanması (Alga & Eroğlu, 2018). Diğer çalışanlarla sözlü ya da davranışsal ve sıklıkla toplu olarak birinin zaman içindeki muhalefetine dikkat çekmeye devam etmek ve zaman zaman muhalif meseleye açıklık kazanma niyetiyle nihayetinde belirli bir konu hakkındaki muhalifliği çok sayıda noktada tekrarlayan girişimler (Kassing J. W., 2002).

Örnek; (Kassing J. W., 2002)

“Her şeye koştum ama başkışı olma yetkisi verilmedi. Patronuma, olan endişemi ifade ettiğimde, hayal kırıklığımlı anladı, ancak hiçbir şey yapılmadı ve unvanım ve sorumluluklarım asla tanımlanmadı. Birkaç kez durumum hakkında konuştum”.

**3. Sorunun çözümüne dönük çözüm önerileri sunma stratejisi;** Örgüt üyesi tarafından algılanabilen mevcut sorunun giderilmesi için delillere ilave olarak bazı çözüm önerilerinde bulunmak (Aydın M. A., 2015).

Örnek; (Kassing J. W., 2002)

“Müdürümle, dosyaya daha az zaman ayırabilecek bölümdeki dosyalama uygulamalarını değiştirme hakkında konuştum. Önerim daha fazla dosyalama aracına sahip olmaktı, böylece sayı aralığını azaltabilecek ve aynı anda daha fazla insanın farklı koridorlarda dosyalamasını sağlayabilecektik.”

Kassing (2002) bu hesapta, çalışanın daha fazla iş bölümü, daha fazla insanın dosyalama yapmasını ve farklı alan kullanımı gerektiren belirli bir soruna çözüm bulmak için çok ayrıntılı bir çözüm sunduğunu ve çalışan, ayrıntılı bir çözüm sunarak, yöneticinin, çalışanın muhalif kaygısına cevap verebileceği belirli bir yol sağladığını belirtmiştir (Kassing J. W., 2002).

**4. Yöneticiyle ilgili bir üst makama şikâyetle bulunma ve onu devreden çıkarma stratejisi;** (Alga & Eroğlu, 2018). Bir çalışan, doğrudan yöneticisinin çalışanın muhalefetine cevap vermeyi istemediğine veya cevap veremeyeceğine inandığında emir-komuta zincirinde daha üst seviyedeki bir yöneticiye başvurması olarak gösterilmektedir. Bununla birlikte, bir çalışan, doğrudan yöneticisinin potansiyel olarak şüpheli davranışı konusundaki açık muhalefetini ifade etmek istediğinde de bu durumu kullanabilir (Kassing J. W., 2007).

Örnek; (Kassing J. W., 2002)

“Müdürüm, işe 5:00 yerine sabah 4: 00’te çalışmaya başlamanın kendim için en iyisi olacağını düşündü. Ona erken gelmenin gerekli olduğunu hissetmediğimi söyledim. Ona zamanın değişmesi nedeniyle daha fazlasını başaramayacağımı söyledim. Öyle bir şey olamazdı, ben de müdürümün bir üstü olan patronuna gittim ve durumu açıkladım.”

**5. Örgüt üyesinin istifa etme tehdidinde bulunma stratejisi;** bilhassa örgüt için değerli olan örgüt üyesinin, fikirlerinin dinlenmesine yönelik (Alga & Eroğlu, 2018)

istifa tehdidini, üstünden ve yönetimden yanıt almak ve duyarlılık elde etmek için bir baskı biçimi olarak kullanması (Kassing J. W., 2002).

Dikey/ Açık muhalefet stratejisine daha çok başvuran örgüt üyesinin; iç denetim odaklı, tartışmaya eğilimli, örgüt yöneticileri ve diğer çalışanlarla iyi bir ilişki içerisinde, örgütsel bir statüye sahip, öneriye açık, örgütsel aşamaları etkileyebileceklerine dair algıya haiz ve iş doyum düzeylerinin ve örgütsel bağlılıklarının da yüksek oldukları ifade edilmektedir (Kassing,1998, 2002’ den aktaran; (Ağalday & Dağlı, 2018)).

### **2.5.2. Gizli/ Yatay Muhalefet Davranışı**

Gizli/Yatay muhalefet, çalışanın sorun olarak algıladığı olaylar hakkındaki düşüncelerini, bu problemlerin çözüm yollarına etkin bir katkı sağlayabilecek üstler yerine sorunun çözümüne etki etme gücü olmayan kişiler ile ya da aynı olumsuz durumdan hoşnut olmayan kişilere daha eleştirel bir dil ile muhalif görüşlerin anlatılması (Kavak & Kaygın, 2018).

Gizli/ Yatay muhalefet, örgüt üyelerinin fikirlerini dile getirmek istediklerinde fakat bunun üstlere aktarımının mümkün olmadığını algıladıklarında meydana gelmektedir. Bunun neticesinde örgüt üyeleri kendilerini engellenmiş hissetmekte ve muhalif görüşlerini örgüt içerisindeki direkt etkisi olmayan bireylere ya da diğer kendini engellenmiş olarak gören kişilere daha agresif olarak anlatılması durumudur (Kassing J. W., 1998). Zarar göreceklere düşüncesinde olan örgüt çalışanları bazı durumlarda muhalif görüşlerini açık bir şekilde aktarmakta çekinirler. Bunun sonucunda sorun olarak algıladıkları örgütsel uygulamalara karşı sessiz kalmaya veya içinde bulunduğu durumu iş arkadaşlarına aktarma isteğine başvururlar. Bu sebeple “yatay muhalefet” kavramı “gizli muhalefet” olarak da ifade edilebilmektedir. Çünkü örgüt çalışanları örgütsel bir problemin varlığından haberdar olmasına karşın bazı çekincelerinden dolayı bu sorunu gündeme getirme hususunda çok fazla öne çıkmak istememektedir (Kassing & Avtgis, 1999).

Yatay muhalefet stratejisi, bir çalışanın endişelerini ilk olarak yöneticisinin anlamadığını hissettiği durumlarda tercih eder ve genel olarak ifade edilmesi gerekli olan durumlara tepki göstermeyen ve sorunlara çözüm aramayan yöneticilerin başarısızlığının bir belirtisi sonucu kendini gösterir (Burns & Wagner, 2013).



Örgüt çalışanlarının gizli/ yatay muhalefet davranışının temelini; örgüt çalışanlarının bir sorunun varlığını sezmeleri, kabullenmeleri ama bu sorunu söyleme aşamasında ön planda tutmakta tereddüt duymaları (Kassing & Avtgis, 1999) örgütte ön plana çıkarsa bu durumun sonuçlarına katlanmak zorunda olacağına dair inancı, işgörenin örgüt içerisinde hiçbir durumun farklılaşmayacağına inandığında tam olarak örgüt içerisinde kabullenici sessizliğe bürünme (Thompson & Bunderson, 2003), örgütte sessizlik ve ihmalkârlık unsurlarının bileşimi yatay davranışlarının temelini oluşturur (Kassing J. W., 1997a).

Örgüt çalışanları, “örtük muhalefet” kapsamında, muhalefet ettiği yöneticiye karşı diğer çalışanların desteğini almaya çalışma, bilhassa yöneticinin de katıldığı örgüt çalışanlarına dönük düzenlenen etkinliklere katılmamaya çalışma, mesai bitiminde kurumdan hemen çıkmak isteme, yöneticinin bulunduğu alanları terk etme, yöneticinin isteklerine ilgisiz davranarak kendisine verilen işleri yapmayı istememe ya da bilerek geciktirme gibi davranışlar sergileyebilir. Yapılan araştırmalar, yöneticileriyle iyi ilişkilere sahip olduğunu düşündüğü örgüt çalışanının, daha fazla açık/dikey muhalefet ve daha az gizli/yatay muhalefet kullanmayı tercih ettikleri ortaya çıkarmıştır. Aksine, yöneticileriyle düşük derecede ilişkilere sahip olduğunu düşünen örgüt çalışanları ise daha fazla gizli/yatay muhalefet sergilemektedirler (Kassing J. W., 2000).

Kassing yatay muhalefet ile dikey muhalefetin en önemli farkın muhalif davranışın örgütte gerçekleşen süreç ile doğrudan bağlantısı olmayan diğer örgüt çalışanlarına karşı yapılmasıdır (Kassing J. W., 1997a).

### **2.5.3. Dışsal/ Yer Değiştirilmiş Muhalefet Davranışı**

Gizli/ yatay muhalefet davranışı gibi, dışsal muhalefet davranışında da muhalif davranışta bulunulduğunda bu davranışın örgüt içerisinde olumlu karşılanmayabileceği ve bazı ters tepkilerin gösterilebileceği endişesi oluşması örgüt üyelerini dışsal muhalefet davranışına sevk etmektedir (Kassing J. W., 1997a). Dışsal muhalefetin yatay muhalefetten belirgin olan farklılığı örgüt çalışanının yalnızca yöneticisine değil, ayrıca çalışma arkadaşlarına da muhalif düşüncelerini dile getirememesi bu görüşlerini sadece örgütte bulunmayan örgüt dışındaki kişilere dile getirmesidir (Kassing & Avtgis, 1999).

Dışsal/ yer değiştirilmiş muhalefette örgüt üyeleri, diğer örgüt çalışanlarına ve üstlerine çeşitli sebeplerle çekinmesinden ötürü muhalif düşünceleri (Kassing & Avtgis, 1999) örgüt içerisinde herhangi bir çalışana sorunu ifade etmeden ya da sorunlara

itirazda bulunmadan karşıt görüş göstermeyi ve muhalefeti aktardığı basın ya da politik kaynakların haricinde aile üyeleri, eş, iş dışındaki arkadaşlar, yabancılar gibi örgüt dışındaki kişilere muhalif fikirlerini söylemeyi tercih ederler (Kassing J. W., 1998). Dışsal/ yer değiştirmiş muhalefet davranışının çalışanların örgütte karşılaştıkları problemleri örgüt dışındaki kişilerle paylaşarak rahatladıklarını düşünmelerine rağmen, birey bir seviyeden sonra örgüte olan bağlılığını yitirmeye başlayacaktır. Örgüt üyesi bu durumda fiziksel olarak örgüt içerisinde bulursa da düşünce olarak çalışan örgütten uzaklaşma eğilimde olacak ve bu durum örgütten ayrılma fikrini oluşturacaktır (Kassing J. W., 1997a)

Örgüt dışındakiler; “örgüt çalışanlarının örgüt dışındaki arkadaşları, partnerleri, eşleri ve aile üyelerinden oluşur”. Örgüt çalışanları, örgütteki bazı uygulamalarla alakalı muhalif fikirlerine karşı tepki tehdidi oluştuğunu düşünürse, yer değiştirmiş/dışsal muhalefet stratejisini kullanmayı seçer. Böylece muhalif fikir ve görüşlerini örgüt dışındaki kişilere aktararak, kendilerine yönelik gerçekleştirilecek tepki davranışlarını azaltma isteği bulunmaktadır (Kassing J. W., 1997a).

Çalışanlar muhalefet stratejilerinden birini, algılanan misilleme riskine ve mesajlarının yapıcı ya da düşmanca kabul edileceğine inanıp inanmadıklarına göre seçmektedirler (Kassing J. W., 1997). Yerinden edilmiş muhalefet, çalışanlar, iş arkadaşı olmayan bir eş veya arkadaş gibi kuruluş dışındakilere memnuniyetsizliklerini ifade ettiklerinde ortaya çıkar (Kassing J. W., 2001). Yerinden edilmiş/ dışsal muhalefet örgüt içinde gerçekleşmediği için, örgütsel iletişim alanında çok fazla çalışmanın konusu değildir. Yerinden edilmiş/dışsal muhalefet, bazen göz ardı edilen veya bastırılan muhalefetin bir sonucu olarak ortaya çıkan bilgi ifşasının bir öncüsü olabilir (Donovan, 2011). Kassing (2000) hem yatay hem de yerinden edilmiş/dışsal muhalefeti işle ilgili kararlar alma gücü olmayan varlıklara (iş arkadaşları ve aile üyeleri) karşı gelmeyi içerdiğinden “gizli muhalefet” olarak bir gruba ayırmıştır (Kassing & Armstrong, 2002).

## **2.6. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Muhalefet Açısından Önemi**

Turizm sektöründe kaçınılmaz olarak gerçekleşen insan ilişkilerinin meydana getirdiği bir yapı olan örgütlerde alt ve üst kademedeki çalışanlar birbirleriyle kesintisiz etkileşim içinde olmak zorundadır (Bakan & Doğan, 2017). Örgüt çalışanları farklı durum, strateji ya da uygulamalarla alakalı olarak üst yönetimle anlaşmazlıklar ya da görüş farklılıkları yaşayabilmekte, diğer bir yandan da bu anlaşmazlıkları ve karşıt

görüşlerini üstlerine seslendirebilmektedirler (Kassing & McDowell, 2008). Örgütsel muhalefet davranışına örgütsel, bireysel ve ilişkisel faktörler etkili olmaktadır. Acaray (2018) çalışanların yönetilebilir, geliştirilebilir ve ölçülebilir bir özelliği olarak pozitif psikolojik sermayenin örgütsel muhalefete olan etkisini ölçmüştür. Eğitim sektöründeki öğretmenlere yönelik yapmış olduğu çalışmada pozitif psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet (yer değiştirmiş muhalefet, yatay muhalefet ve dikey muhalefet) boyutları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu gözlemlemiştir (Acaray, 2018).

Her ne kadar örgütsel muhalefet davranışı örgütlerde bir anlaşmazlık durumunu ve farklı görüşlere sahip olmayı ifade etse de, aslında üst yönetim ya da çalışanlar arasındaki pozitif psikolojik sermaye davranışlarının varlığının etkisiyle bir geri bildirimde bulunma faaliyeti olarak anlamlandırıldığında önemli bir iletişim faaliyeti olmaktadır (Cenkci & Ötken, 2012). Üst yönetim tarafından örgütsel muhalefet davranışlarının ortaya çıkmasının önemsenmesi örgütün demokratik statüsünün gelişmesine ve gerçekleştirilecek olan yanlış politika ve uygulamaların açığa çıkarılmasında örgütün proaktif olmasını sağlamaktadır (Kassing & Armstrong, 2002).

Pek çok davranışın ve çabanın ortaya çıkmasında ve sürdürülebilirliğinde öncüllerden biri olarak kabul edilen pozitif psikolojik sermaye (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008a); örgüt çalışan ve üstlerine önemli geri beslemeler sunarak önemli derecede yararlar ortaya koyan örgütsel muhalefet davranışının ortaya çıkmasında önemli bir bağımsız değişken olabilir (Acaray, 2018).

Muhalefet davranışının ortaya çıkmasında bireysel özellikler daha fazla etkili olmakta ve kişilik özelliklerinin muhalif davranışın gerçekleşmesindeki rolünün incelenmesi önemli bir yer edinmiştir (Kassing J. W., 1997). Taranan akademik çalışmalarda pozitif psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet davranışı üzerine etkisini turizm sektörü çalışanlarına yönelik inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Fakat pozitif psikolojik sermayenin boyutlarından öz yeterliliğin örgütsel muhalefet davranışı üzerine etkisini inceleyen az sayıda çalışma yapılmıştır (Bakan & Doğan, 2017).

**Tablo 5.** Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiye Yönelik Olarak Yapılan Çalışmalar.

Yazarlar	Evren ve Örneklem	Sonuç
Parker, L. E. (1993).	Katılımcılar büyük bir üniversite hastanesinde 23 yatılı akut bakım ünitesinden kayıtlı hemşireler. Örneklem: 209 bayan hemşire.	*Öz yeterlik ile örgütsel muhalefet arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.
Kahya, C. (2015).	Bayburt Üniversitesi'nde çalışan toplam 114 akademisyen üzerinde bir anket çalışması.	Öz yeterliliği yüksek çalışanların, zorlamaya karşı bile olsa örgütsel konularda düşüncelerini ve görüşlerini ifade etmektan kaçınmayacaklarına, düşük olan çalışanların ise benzer koşullarda endişe ve stres düzeylerindeki artış nedeniyle sessizliği seçecekleri ön görülmüştür.
Bakan vd. (2017)	Kahramanmaraş'taki farklı sektörlerde çalışanlar üzerine 288 örneklem.	*Öz yeterlilik algı boyutları ile örgütsel muhalefet boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. *Alt boyutlar kapsamında mesleki öz yeterliliğin dışsal muhalefeti gizli muhalefete oranla daha iyi açıkladığı görülmüştür.
Acaray, (2018)	Eğitim sektörü öğretmenlere yönelik bir çalışma.	*pozitif psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet (yer değiştirmiş muhalefet, yatay muhalefet ve dikey muhalefet) boyutları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu gözlemlenmiştir. *psikolojik sermayenin dikey muhalefet üzerinde diğer muhalefet stratejilerine nazaran daha fazla etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Yüksek öz yeterliliğe sahip bireyler, düşük öz yeterliliğe sahip olanlara kıyasla çatışmalara daha fazla çözüm sunmaktadır veya bu çatışmaları faydaya dönüştürmektedir. Dahası, öz yeterliliği yüksek olan bireyler, çatışma yönetimine dahil edilerek çözüm arama konusunda kalıcı bir tutum sergilemekte ve tartışmaların bir darboğaza ulaştığı ya da bir çatışmanın çözülemeyeceği netleştiği durumlarda bile yüksek bir direnç sergilemektedir (Brett, Pinkley, & Jackofsky, 1996). Psikolojik öz yeterliliği yüksek bireyler, gelen talep ve sorunlar karşısında tehditlere ve kontrol edilemeyen olaylara maruz kalmadan taleplerini ve sorunlarını dile getirmeye hazırdır. Sonuç olarak yapılan çalışmalar, genel öz yeterlik düzeylerinin, açıkça ifade edilen veya yıkıcı bir şekilde çatışma yönetimi ve müzakere süreci ile aktif olarak ilişkili olduğunu göstermiştir (Ozkoç & Bektas, 2016). Ayrıca, öz yeterliliğe olan inancın, çalışanların inovasyon ve risk alma özellikleri ile de ilişkili olduğu belirlenmiştir (Basım & Çetin, 2011).

## 3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HİZMET İNOVASYON PERFORMANSI

#### 3.1. İnovasyon ve Hizmet Sektörü

##### 3.1.1. İnovasyon

İnovasyon, Latince bir kelime olan "innovatus" tan türeyen "inovasyon" kavramı sözlük anlamı; kültürel, toplumsal ve idari anlamda yeni usullerin kullanılmaya başlanması şeklinde tanımlanmıştır. İnovasyon, yeni ve farklı bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Türkçe 'de "yenilikçi", "yenileme/yenilenme", "yenilik" gibi sözcüklere karşılık gelmesine rağmen anlamı tek bir sözcükle tanımlanamayacak kadarda genişir (Yavuz, Albeni, & Kaya, 2009).

Yenilikçi davranış kavramı 1970'lerde başladı. Yenilikçi davranışlar üç seviyeden oluşur: örgütsel, ekip ve bireysel yenilikçi davranış (Fang, Chen, & Wang, 2019). Scott ve Bruce (1994) inovasyonun üç aşamaya bölündüğüne inanmışlardır: (1) sorunların oluşturulması ve çözümlerin oluşturulması; (2) fikirleri için destek istemek ve (3) yayılabilen, seri üretilen ve daha sonra büyük miktarlarda kullanılabilen yenilikçi standartlar veya modeller üretmek (Fang, Chen, Wang, & Chen, 1994).

Günümüzde teknik bir ifade olarak tanımlanan inovasyon, yeniliğin kendisinden çok sonucunu, değiştirme ve farklılaştırma ile ilişkili olarak toplumsal ve ekonomik bir durumu ifade etmektedir (Elçi, 2007). Hızla küreselleşen bir dünya ile birlikte değişimleri gerekli kılan rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve devamlılık sürdürebilmek için işletmelerin ürün ve hizmetlerini farklılaştırarak piyasaya tanıtmaları ve üretim şekillerini sürekli yenilemeleri gerekmektedir. Buda teknolojik gelişim ve inovasyon aracılığı ile olmaktadır (Yavuz, Albeni, & Kaya, 2009). Dünya ekonomisi, özellikle son yıllarda malların üretiminden hizmet sektörüne doğru düzenli olarak bir değişim yaşamış ve ağırlıklı bir şekilde hizmet ekonomisi halini almıştır (Hu, Horng, & Sun, 2009). Bu değişimler hizmet sektörünü işletmeler ve devletler için kayda değer bir pazar yapmıştır (Halim, ve diğerleri, 2015). Hizmetler, çoğu sektörde hem üretimin hem de istihdamın yarısından fazlasını oluşturmaktadır (Hu, Horng, & Sun, 2009). İşletmelerin rekabetçi bir seviyeye ulaşabilmesi için örgütlerin değişime yön veren daha

inovatif bir örgütsel yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Örgütsel yapının başarı gösterebilmesi için, fikirlerin gerçekleştirilmesinin etkililiği ile beraber yenilikçi fikirlerde önemlidir (Halim, ve diğerleri, 2015).

Schmookler (1966) bir işletme, kendisi için yeni bir hizmet veya ürün geliştirirse ya da yeni bir girdi veya yöntem kullanırsa teknik bir değişim gerçekleştirmiş olur. Belirli bir teknik değişikliği ilk gerçekleştiren işletme yenilikçiliği yapandır ve gerçekleştirdiği bu değişim yenilikçiliktir” şeklinde yorumlamıştır (Ersoy & Şengül, 2008).

Drucker'a (1985) göre, inovasyon, yeni bir yaratılış ya da farklı bir maddi mal veya hizmette değişiklik yapılmasıyla sonuçlanan bir fırsat olarak görülmeli ve uygulanmalıdır. Ayrıca, inovasyon, yeni bir problem çözme fikrini bir uygulamaya dönüştüren kişi tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, süreç, uygulama ya da ürün olabilir (Ottenbacher & Harrington, 2010).

İnovasyon, devamlılığı olan ve bütün süreçlerinde geri beslemelerin olduğu bir döngüdür. Bu inovasyon döngüsü sürecinin adımları aşağıdaki maddelerde belirtilmiştir (Elçi, 2007).

1. **Fırsatların yakalanması;** İşletmelerin varlığı ortaya çıkmamış olan inovasyon fikirleri için devamlı olarak yeni fırsatlar sunması ve bu fırsatları değerlendirmesi gerekir. Bu fırsatlar örgütte işgörenlerin inovatif düşünceleri, müşterilerin değişen gereksinimleri, rakiplerin uğraşları, yeni yetkinleştirilen teknolojiler ve standartlara uyma mecburiyetiyle beraber gelen inovasyonlar olabilir.

2. **Stratejik seçimin yapılması;** inovasyon sürecinde kaynak ayırmadan önce ele geçirilen fırsatlardan stratejik olarak en seçkin olanını seçmek gerekir. Stratejik seçim aşamasında en önemli ölçüt müşterilerin istekleri ve gereksinimleridir.

3. **Gerekli bilginin edinilmesi;** işletmeler kendileri için en seçkin rekabet gücü olacak inovasyon düşüncesini uygulamaya geçirmeden, ihtiyaç duyulan kaynakları bir arada toplamaları gerekmektedir. İnovasyona konu olan hizmet, ürün veya sürecin geliştirilmesi için kaçınılmaz olan kaynakların bir araya toplanması gerekmektedir. Bu kaynaklar yazılı ve yazılı olmayan tüm birikimleri kapsamaktadır.

4. **Çözümün geliştirilmesi ve ticarileştirme;** inovasyon için kaçınılmaz olan kaynakların bir arada toplanıp inovasyon projesi sonuçlandıktan sonra uygulamaya geçiş aşaması oluşur. Hizmet, ürün ya da süreç son şeklini alana kadar çalışmalar devam

ettirilmektedir. Pazardan devamlı edinilen bilgilerle güçlendirilen geliştirme çalışmaları, hizmetin, ürünün pazarlanması ya da sürecin ticari olarak faaliyete geçirilmesiyle devam ettirilir.

5. **Öğrenme;** bu aşama, diğer inovasyon döngüsündeki bütün süreçlerdeki başarı ve başarısızlıkların değerlendirilmesini, kaçınılmaz olan bilgilerin oluşturulmasını ve bu kaynakların inovasyon sürecinde daha dinamik kullanılmasını sağlar. Öğrenmenin tesiri, diğer bütün süreçlerde görüldüğü için inovasyon devamlılığı, başka bir ifadeyle işletmenin rekabet gücünün devamlılığı yönünden büyük önem taşır.

İnovasyon kültürü bir kurumun yenilik yapma niyetini, bir pazarı, yeniliği destekleyici bir altyapıyı ve değeri şekillendirebilmek için gerekli olan işlevsel düzeydeki davranışları, yeniliği gerçekleştirecek bir ortamı içeren çok boyutlu bir kavramdır (Dobni, 2008).

### **3.1.2. Hizmet, Hizmet İnovasyonu Kavramı ve Özellikleri**

Hizmet kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde “1. Birinin işini görme veya birine yarayan bir işi yapma. 2. Görev, iş. 3. Bakım, özen, ihtimam” olarak tanımlanmıştır. Grönroos (1990)’ a göre hizmet: müşteri ve hizmet işgöreni arasında şekillenen, az ya da çok olarak soyut özellikler barındıran, müşteri gereksinimlerini karşılamak amacıyla meydana getirilen uygulamalar bütünüdür (Grönroos, 1990).

Son yıllarda, dünya ekonomisi, malların üretiminden hizmetlerin üretimine vurgu yaparak sürekli bir değişim göstermiş ve ağırlıklı olarak hizmet ekonomisi haline gelmiştir. Hizmetler şimdi çoğu endüstri ülkesinde hem istihdam hem de üretimin yarısından fazlasını oluşturmaktadır (Hu, Horng, & Sun, 2009). Hizmet sektöründe yer alan faaliyetlerin çeşitliliği, hizmeti tanımlamayı zorlaştırmaktadır. Hizmetler başlangıçta üretken olmayan faaliyetler olarak sınıflandırıldı. Ekonomistler hizmet ürünlerini “ticarete satılan ve ayağınıza düşürülemeyen bir şey” olarak nitelendiriyor (Hauknes, 1998).

Hizmet, fiziksel özelliğe sahip ürünün tersine, gizlenmesi mümkün olmayan, elle tutulamayan, insan ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen haberleşme, danışmanlık, bilgi, tamir vb. faaliyetlerin genel adı olarak tanımlayabiliriz. Sunulan hizmetin mülkiyetinin olmaması hizmeti üründen farklı kılan en belirgin özelliğidir (Demirkaya & Zengin, 2014).

Hizmet inovasyonu, gerçekleştirilmesi konu olan ve gerçekleştirilen hizmetlerin güçlendirilmesine dönük bir kavram olup, müşterilerin karmaşık istekleri tarafından uygulanması zorunlu hale gelmekte ve işletmeler için rekabet avantajı sağlayacak kayda değer bir kaynaktır. Ayrıca, hizmet inovasyonu anlamlı ve farklı hizmetler geliştirmek için rakiplerden, müşterilerden ve işletmenin kendi birikimlerinden edinilen bilgileri uygulama yeteneğini güçlendirme özelliğine sahiptir (Işık, 2018).

Küresel pazarda hizmet ürünleri her geçen gün daha da popüler hale gelmekte, buna paralel olarak işletmelerin gelişimi için yeni bir kazanç artışı imkânı oluşmaktadır. Hizmet endüstrisindeki rekabet, küreselleşme aşaması ile beraber daha da güçlü bir düzeye ulaşmış ve bu sayede işletmelerin yenilik uygulama yeteneklerini ve şanslarını yeniden planlamalarını gerekli kılmıştır. Hizmet inovasyonu, pazar geliştirme, müşterileri koruma, değer katma ve büyüme için önemli bir unsur faktörü olmuştur. Bu nedenle, çok fazla ilgi çeken en önemli görev, hizmet işletmelerinin rekabet edebilirliğini arttırmak için hizmet inovasyon performansının nasıl geliştirileceğidir (Jian, Ke, & Wang, 2016).

Hizmet inovasyonun önemi; hizmet sunumu, hizmet sorunları ve hizmet performansı ölçümlerini gerçekleştirmektir. Var olan rekabetçi pazarda rekabet üstünlüğü elde etmek, iş hizmetleri yeteneklerini ve yapılan hizmetlerin kalitesini arttırmak için hizmet inovasyonu kayda değer öneme sahiptir (Hussain, Konar, & Ali, 2015).

Hizmet inovasyonu tanımı gereği çok boyutludur. Örneğin, üretim ile karşılaştırıldığında, hizmet inovasyonu, teknolojik seçeneklere göre yeniliğin örgütsel boyutuna (yeni hizmet konseptleri, yeni müşteri ara yüzü ve yeni dağıtım sistemleri) daha fazla vurgu yapılarak karakterize edilir (Ark, Broersma, & Hertog, 2003).

Avlonitis vd. (2001) yapmış olduğu çalışmada hizmet inovasyonu türlerini aşağıdaki gibi tabloştürmüştür (Avlonitis, Papastathopoulou, & Gounaris, 2001):



**Tablo 6. Hizmet İnovasyon Türleri.**

	<b>Hizmet İnovasyonu Türleri</b>
Debackere at. al. (2005)	Buluş projeleri (mevcut ürün ve süreçlerde temel değişiklikler). Platform projeleri (yeni ürün hatları). Türetilmiş projeler (ürün ve süreçlerde artımlı değişiklikler).
Gadrey at. al. (1993)	Hizmet ürünlerindeki yenilikler. Mimari yenilikler (mevcut hizmet ürünlerinin birleştirilmesi ve ayrılması). Servis ürünlerinin modifikasyonları. Mevcut hizmet ürünleri için süreçlerde ve organizasyonda yenilikler.

Genel olarak gözlemlendiğinde hizmet inovasyonu, müşterilerin ihtiyaçlarını gidermek için farklı yenilikçi metotlar uygular ve hizmet sürecinde gerçekleşen rekabet avantajlarını himaye eder. Müşterilere hizmet inovasyonu ile iki yenilikçi çözüm yolu gösterilebilir. Birincisi, yeni çözümler bulacak yeni kavramları ya da güçlendirme yeniliği ile seçkin inovasyona çözüm sunmasıdır. İkincisi, aynı mücadeleyi daha etkin olarak devam ettirmeyi ve uygunluğun, üretkenliğin ya da kalitenin yükseltilmesini içermesidir (Işık, 2018).

Hizmet sektöründe inovasyon organizasyonel inovasyon olarak ön plana çıkarken, imalat sektöründe ise firmalar süreç ve ürün inovasyonlarını tercih eder. Yani hizmet işletmelerindeki inovasyon endüstri sektöründeki inovasyondan farklılık göstermektedir. Önemli ölçüde değiştirilmiş ya da yeni bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunumu ve dağıtım yöntemindeki yenilik ve farklılık oluşturma hizmet inovasyonu ortaya çıkartır. Bu hizmet inovasyonları, hizmet sektöründeki işletmelerin organizasyonel ve teknolojik yeteneklerine ek olarak insan kaynakları yeteneklerini de güçlendirmelerini ve koşullara koşut olarak yeniden şekillenmelerini gerektirir (Demirkaya & Zengin, 2014).

Hizmet inovasyonu, uygulanmakta olan hizmetlerin geliştirilmesi için bir kavramdır. Hizmet inovasyonu performansı, herhangi bir kuruluşun rekabet stratejisini geliştirmek için bir dizi kriter ile kademeli olarak ölçülür. Ölçüm, organizasyonun hizmet becerilerini geliştirmesine destek olmak ve ayrıca hizmetleri yetkinleştirmek ve tasarım aşamalarını vasıflandırmak için birincil amaçtır. Berry, Shankar, Parish, Cadwallader ve Dotzel (2006), herhangi bir organizasyonu hizmet inovasyonuna iten bir

inovasyon modelinin iki farklı hizmet inovasyonu yaklaşımı gerektirdiğini belirlemiştir (Hussain, Konar, & Ali, 2015):

- (1) hizmet sunumu sürecinde inovasyon,
- (2) müşterilerin isteklerini karşılayan yeni hizmet sunuş inovasyonu.

Tanımlanan bu iki yaklaşım, çalışanların bilgi paylaşımı davranışına ve bir şirketin performansını hizmet inovasyonu yoluyla etkilemek için takım kültürüne de bağlıdır (Hu, Horng, & Sun, 2009). Müşterilerden gelen bilgi paylaşımına ve ön hat hizmet personeline dahil olan hizmet inovasyonu performansı, kurumun satışlarını, maliyetlerini ve rekabet performansını etkileyecektir (Melton & Hartline, 2013). Müşterileri, çalışanları ve ortakları entegre etmek, faydalı olan inovasyon olanakları sürecinde yardımcı olur. Bu nedenle, bir hizmet sağlayıcı, bir çalışanı bilgi paylaşım niyetlerine karşı cesaretlendirmek ve motive etmek ve ayrıca rekabet avantajı elde etmek için inovasyon geliştirme süreci için gerekli olan uyumlu bir ekip kültürü oluşturmak için bir hizmet sağlayıcı en önemli rolü oynar (Hussain, Konar, & Ali, 2015).

Otel işletmeleri açısından hizmet inovasyonuna bir örnek verecek olursak “her şey dahil” sisteminin tersine San Diego'daki lüks bir tesis olan Rancho Bernardo Inn konaklama işletmesi tarafından başlatılan sistemde hizmete sunulan paketin adı "Survivor" olan “her şey hariç” uygulamasını verebiliriz. Otel genel müdürü John Gates, "Bir beyin fırtınası oturumu sırasında, indirim ve promosyonlardan bahsediyorduk ve aynı promosyon ve indirimlerden farklı bir şey bulmak, yenilik ve müşterilere bir deneyim sunmak için bu uygulamayı uygulamak istedik” dedi (Trevino, 2009). Tutulan odalar her şey dahil sisteminden başlamakta müşterinin talebiyle hiçbir şey dahil değil sistemine kadar düşürebilmektedir. Burada önemli olan konuğun almak istedikleri hizmetleri fiyatlandırmaları olmuştur. Müşteri kahvaltı istemezse, sıcak su istemezse ya da belirli saatlerde isterse, klimasız oda talebi olursa, tuvalet malzemesiz olursa, yatak istemezse vb. birçok hizmeti talep etmemesine göre oda fiyatları da değişiklik göstermektedir (Ayazlar, 2012). Bu otelin özelliği pakette verdikleri hizmetleri ayrı ayrı fiyatlandırmışlar hiçbir şeyin olmadığı boş odaya kadar seçenek sunarak inovasyon davranışı geliştirmişlerdir.

### 3.2. Hizmet İnovasyon Performansı

Sun Ying, hizmet inovasyon performansını, işletmelerin rekabet gücünü korumak, işletmelerin, müşterilerin, tedarikçilerin, iç personelin ve diğer paydaşların ihtiyaçlarını gidermek için işletmelerin yeni hizmetler geliştirme veya var olan hizmetleri iyileştirme kabiliyeti olduğunu ifade etmektedir (Tian, Wang, Li, Niu, & Si, 2016).

Wang Jiabao, hizmet inovasyon performansının karmaşık bir kavram olduğunu, hizmet inovasyon kavramını ortaya koymanın önceliğinin hizmet inovasyon performansını etkileyen faktörleri açıkça ortaya koyulması gerekliliğini ve liderin genellikle hizmet inovasyonu fikrine verdiği desteklerin: hizmet yeniliği, hizmet yenilik organizasyon yapısı, hizmet yenilik akışı tasarımı ve tamamlanma durumunda olduğunu belirtmiştir (Wang & Chen, 2011). Bu hizmet faktörleri küresel pazarda giderek daha fazla yaygınlık göstermekte ve işletmelerin gelişimi için yeni fırsatlara olanak sağlamaktadır.

Küreselleşme sürecinde hizmet sektöründeki rekabet, işletmelerin inovasyon yeteneklerini ve fırsatlarını yeniden şekillendirmelerini sağlamaktadır. Hizmet inovasyonu, işletmeye değer katmanın, müşterileri elde tutmanın, pazar geliştirmenin ve onlar için büyümenin önemli bir aracı haline gelmiştir. Bu nedenle, çok fazla dikkat çeken mevcut görev, hizmet işletmelerinin rekabet edebilirliğini arttırmak için hizmet inovasyon performansının nasıl geliştirileceği ve artırılacağıdır (Jian, Ke, & Wang, 2016).

Yenilikçi hizmet inovasyon performansını etkileyen dört faktör vardır: pazar çekiciliği, piyasaya sunum öncesi faaliyetleri, pazar duyarlılığı ve stratejik insan kaynakları yönetimi (Ottenbacher & Harrington, 2010);

**Pazar çekiciliği;** Başarılı inovatif yeni hizmet uygulayıcıları, yeni hizmet inovasyonlarını yüksek kazanç ve olanak elde edebilecekleri yüksek büyüme pazarları, yüksek dövizli pazarlar ya da yüksek marjlar sunan pazarlara göre şekillendirmektedirler. Hedef pazarın hem mevcut hem de gelecekteki pazar büyüklüğü ile ilgili olan potansiyeli ve çekiciliği, inovasyon başarısı için çok önemli parametrelerdir. Mevcut pazarın değerli bir getiri sağlayacak kadar büyük olması gerekir. Ancak, gelecekteki potansiyelin de dikkatlice değerlendirilmesi gerektiği için tek kriter yeterli değildir. Hizmet işletmeleri çoğu zaman önemli finansal yatırımlar

yapması gerektiğinden, yalnızca yeni hizmet geliştirmesi için uzun vadeli bir hacim potansiyeli sunmasının yanı sıra, yatırımın neredeyse anında geri dönüşüne katkıda bulunan yenilikler de başarılı olarak algılanmaktadır. Bu bulgu, hizmet kuruluşlarının sadece finansal gereksinimleri karşılamak için önemli bir potansiyel sağlayacak segmentlere yönelik inovatif yeni hizmet geliştirme faaliyetlerinin hedeflemesi gerektiğini göstermektedir.

**Stratejik insan kaynakları yönetimi;** stratejik bir insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ile desteklenen inovatif yeni hizmet projeleri daha başarılı bir sonuç elde etmektedir. Çalışanlar aracılığıyla rekabet avantajı daha da önem kazanmaktadır, çünkü diğer rekabet avantajı kaynaklarına erişmek ve kopyalamak daha kolaydır (Pfeffer, 1994). Rekabete özgü ve üstün olan insan kaynakları uygulamalarına sahip, inovatif hizmet geliştirmede, stratejik iş planlamasıyla bağlantılı ve değişen pazar gereksinimlerine esnek, hizmet sağlayıcılar tarafından başarılı inovatif uygulamalar geliştirilecektir. Bu yaklaşım yönetim tarafından göz önüne alındığında, çalışanlar maliyet faktörü olarak değil, rekabetçi bir avantaj olarak görülmekte ve böyle bir yaklaşımı taklit etmek zor olabilmektedir. Yönetim tarafından değerli olarak algılanan insan kaynaklarından dolayı hizmet inovasyon performansı başarısı kaliteli çalışanları işletmeye çekebilir ve ellerindeki çalışanlarında örgütte devamlılığını sağlayabilir.

**Pazar duyarlılığı;** başarılı, inovatif ve yeni bir hizmet geliştirmek için işletmelerin, müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini anlamaları ve aynı zamanda bu tüketici ihtiyaçlarını karşılamada rakiplerinden daha üstün olan pazar değişikliklerine hızlı bir şekilde yanıt vermeleri gerekmektedir. Pazara duyarlılık, yenilikçilikle piyasanın talepleri arasındaki uyumla ilgilidir. Bu tür yenilikler aktif pazar araştırmasına dayanmakta ve öngörülen müşteri talebinin yanı sıra gerçeklere de cevap vermektedir. Bu, başarılı ve yenilikçi yeni hizmet geliştirmenin yakın bir temas, ayrıntılı tüketici araştırması ve neyin soluk, moda ya da gerçekten bir trend olabileceğini ayırt etmek için kapsamlı bir anlayış gerektirdiğini vurgulamaktadır.

**Piyasaya Sunum Öncesi Faaliyetleri;** yenilikçi projelerin lansman öncesi faaliyetleri arasında pazar araştırması, finansal analiz ve detaylı hizmet konseptinin geliştirilmesi yer almaktadır. Pazar araştırması yapmak, hedeflenen müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin anlaşılmasına, pazar yöneliminin ve pazar bilgisinin geliştirilmesine yardımcı olur. Projenin gerçekçi bir analizini yansıtmak için sağlam finansal bilgiler

gereklidir. Ayrıntılı bir hizmet anlayışı, operasyonel verimlilik arayışında karmaşık hizmet süreçlerini analiz etmek ve yönetmek için kullanılan yaygın tekniklerden biri olan hizmet planı şeklinde olabilir (Shostack, 1984). Bir hizmet planı, ayrıca kısmen somut olmayan bir soyutlamaya anlam ve yapı kazandırır (Hoffman & Bateson, 2002).

Fitzgerald, Johnson, Brignall, Silvestro ve Voss (1991) çalışmalarında hizmet işletmelerinde inovasyon performansı ölçümünde, inovasyon sürecinin performansı ile beraber işgörenlerin bireysel inovasyon performanslarının da ölçülmesi gerekliliğini vurgulamışlardır (Brignall, Fitzgerald, Johnston, & Silvestro, 1991). Hu vd. (2009) konaklama işletmelerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında hizmet inovasyon performansının ölçümü için iki farklı boyut önermektedirler; 1. “yeni hizmet geliştirilmesi” ve 2. “çalışan inovasyon davranışı” (Hu, Horng, & Sun, 2009).

### **3.2.1. Yeni Hizmet Geliştirilmesi**

Yenilik ve yeni ürünle ilgili teorik bilgi ve tartışmalar beraberinde, son dönemlerde önemli bir inceleme alanı olan yeni hizmet geliştirilmesine yönelik çalışmalar, inovasyon konusundaki önemli bir eksikliği doldurmaktadır. Bilhassa hizmet sektöründe, üretim faaliyetlerinde olduğu gibi süreç takip edilmekte ve devamlı iyileştirmeye yönelik, müşteri doyumunda önceliklerin dikkate alındığı istekler rekabette ön planda olmaya başlamıştır (Dinçer, 2010). Yeni hizmet geliştirme üzerine araştırmalar son on yılda önemli ölçüde artmıştır. Terimin özel anlamı hakkında bazı belirsizlikler olsa da yeni hizmet geliştirme, “fikir veya konsept üretiminden pazar lansmanına kadar yeni veya geliştirilmiş bir hizmet tasarlama süreci” olarak tanımlanabilir (Biemans, Griffin, & Moenaert, 2016).

Yeni hizmet geliştirme tüm hizmet endüstrilerinde ve birçok imalat endüstrisinde örgütlerin performansı için çok önemli olduğu öne sürülmektedir (Valtakoski, Reynoso, Maranto, Edvardsson, & Cabrera, 2019). Başarılı yeni hizmet geliştirme hem finansal (Aas & Pedersen, 2011) hem de örgütlerin finansal olmayan performansını artırmaktadır (Blazevic & Lievens, 2004). Birincisi tipik olarak satış, kârlılık ve pazar payı açısından ölçülürken, ikincisinin göstergeleri müşteri sadakati, marka itibarı ve müşteriyi elde tutmayı içerir. Bunlara toplu olarak, yeni hizmet geliştirme performansı denir.

Uzun vadeli yeni hizmet geliştirme başarısı göstermede, bir firmanın yeni hizmet geliştirme başarısını veya başarısızlığını değerlendirmek için etkili mekanizmalara sahip olması hayati önem taşımaktadır (Storey & Kelly, 2001). Günümüzün hizmet odaklı ve

bilgi tabanlı ekonomilerinde, organizasyon liderleri, kuruluşlarının artık varlıkları, ürünleri veya fiyatlandırma gibi geçmiş başarı faktörleriyle diğer işletmelerle rekabet etmenin artık yetersiz olduğunu belirtmekte (Pangarkar & Kirkwood, 2008).

Terril (1992) yaptığı çalışmada yeni hizmet geliştirme başarısı için gerekli olan on temel kuralı aşağıda belirtilen şekilde belirtmiştir (Terrill, 1992).

- 1) Yeni hizmet gelişimlerine dönük gerekli olan bilgi ve tanımlamalara egemen olmak gereklidir.
- 2) Örgütte çok fonksiyonlu örgüt üyesi barındırarak yeni hizmet geliştirme başarısını büyük oranda artıracaktır.
- 3) Yalnızca iş stratejileri ile ilgili yeni hizmet stratejilerine yönelik odaklanılması, büyük oranda verimliliği sağlayacaktır.
- 4) Resmi ama değişebilir bir yapıya sahip gelişim süreçleri izlenmelidir.
- 5) Yeni fikirlere dönük, fiziki iletişim unsurlarının kullanımı aracılığıyla işlevselliğinin artırılması sağlanmalıdır.
- 6) Sektördeki rakiplerin, gerçekleştirilen yeni hizmet kavramlarını rahatlıkla taklit etmesine olanak sağlamamalıdır.
- 7) Sektörden gelen geribildirimlerin önemi, her birim tarafından önemsenmelidir.
- 8) Yeni hizmetlerin piyasaya tanıtımı sürecinde, doğru olmayan kalite standartlarına izin verilmemelidir.
- 9) Müşteri tatmini aracılığıyla kalite ölçümü yapılmalıdır.
- 10) Değer dağıtmanın, yeni hizmet modelinin neticesinde gerçekleştiğinin bilinmesi gereklidir.

Trivago.com.tr gibi çok sayıda online hizmetin ortaya çıkması, farklılaşan sektörün yeni yüzünü ortaya çıkarmaktadır. Hizmetlerin birçok yönden ön planda olması, rekabetçi koşullar içerisinde yeni hizmet geliştirme kavramının önemini ortaya çıkarmıştır. Stratejik olarak, çoğu araştırmacı bu hususta kapasite geliştirmeyi önemsemekte ve diğer işletmelere karşı rekabet avantajı sağlayabilmek için, yeni hizmet geliştirme hususunda hizmet sektöründeki yenilikleri ele almaktadır. Yeni hizmet geliştirmede öncü örgüt olmanın bazı avantaj ve dezavantajları da olmaktadır. Yeni hizmet geliştirmeye konu olan faktörlerin sektörde ilk defa sunumu ile dolaysız olarak maliyetleri düşüren verimlilik etkisi ve ölçek ekonomileri aracılığı ile ekonomik yönden büyük avantaj sağlar (Dinçer, 2010).

Yeni hizmet geliştirmede ilk olmanın sunduğu bir başka katkı piyasa davranışları ile ilgili sorunları içeren davranışsal avantajlardır. Yeni bir hizmetin ilk piyasaya sunumu sonrası ortaya çıkacak benzer hizmetlerin daha geç tanınmasına sebep olacak ve hizmeti ilk sunan işletme, müşteriler tarafından öncelikli olarak tanınma ve değerlendirilme olanağı bulacaktır (Michael Song, Anthony Di Benedetto, & Song, 2000). Yeni hizmet geliştirme aşamasında müşterilerin etken rol oynaması ve sürecin her basamağında müşteri geribildirimleri ile beraber yeniliklerin devam ettirilmesi yeni hizmet geliştirmeyi, ürüne yönelik gelişmelerden farklı kılan önemli bir faktör olmaktadır (Dinçer, 2010).

Booz vd. yeni hizmet geliştirmeyi; yeni ürün hatları, ürün dünyasına yenilik, mevcut ürünlerde revizyonlar, mevcut ürün hatlarına ilaveler ve geliştirmeler, maliyetleri düşürme ve yeniden konumlandırma olarak sıralamaktadır (John & Storey, 1998). Lovelock ise sınıflandırmayı; ana yenilikler, halen hizmet edilmekte olan piyasalar için yeni ürünler, işe başlama, ürün geliştirmeleri, ürün hattını genişletme, stil değerimleri olarak 6 farklı tür olarak sıralamaktadır (Vermeulen & Raab, 2007). İki farklı sınıflandırmadan da anlaşılacağı üzere, Lovelock' un sınıflandırması özgül olarak yeni hizmetlere dönük olmasına karşın; Booz vd.' nin yaptığı sınıflandırma daha kapsamlı ve yeni ürünlere ek yeni hizmetleri de kavrayabilecek özellikte olduğu için bu sınıflandırmanın da önemsenmesi gerekmektedir (John & Storey, 1998).

Hizmet firmaları, son zamanlarda kısa ürün yaşam döngüsüyle, hızlı bir Şekilde artan teknolojik gelişmelerle birlikte müşteri ihtiyaçlarındaki beklenmedik farklılaşmalarla karşı karşıya kalmaktadır (Riel & Lievens, 2004). Yeni hizmet geliştirme sürecinde, yöneticiler müşterileri işletme için hayati önem taşıyan unsurlardan biri olarak ele alması gerekmektedir. Yeni hizmet geliştiren yöneticiler, müşterilerin ihtiyaçlarıyla örtüşen hizmetlere daha çok önem vermeleri gerekmektedir. Yani müşteri odaklı tutumla yeni hizmet geliştirme faaliyetlerinin temelleştirilmesi ve müşteri geri bildirimlerinin sürece Şekil vermesi kaçınılmazdır (Dinçer, 2010). Genel olarak yeni hizmet geliştirmenin temel amaçlarından biri, potansiyel fırsat ve kazançların tespit edilerek, değerren müşteri taleplerini dikkate alarak doğru alanda çalışmalar içinde bulunmak olmalıdır (Riel & Lievens, 2004).

Yeni hizmet geliştirme değerkenlerinin ilk bloğu, yeni hizmet geliştirme sürecinde gerçekleştirilebilecek faaliyetleri içerir. Literatürde izlenen adımlar ve

ardından yeni hizmet geliştirme sürecinde alınan kararlar hakkında kayda değer sayıda model mevcuttur. Bu süreç, piyasaya sunulmasına kadar yeni bir hizmet hakkında bir fikir üretildiği andan itibaren gerçekleştirilen faaliyetleri içerir. Çoğu durumda, bu aktiviteler beş aşamayı içerir (Avlonitis, Papastathopoulou, & Gounaris, 2001):

1. Alternatif fikirleri inceledikten ve belirli piyasa-temelli ve teknik kriterlere göre değerlendirdikten sonra başlama/başlamama için gelişme kararını ifade eden ***fikir oluşturma ve tarama***;

2. Piyasa analizi, trendler, müşteri ihtiyaçları ve yeni teklifin geliştirilmesi ve tanıtılması için gereken yatırımın analizine dayanan yeni girişimin maliyet-fayda analizi olan ***iş analizi ve pazarlama stratejisi***;

3. Süreç prosedürlerinin ve sistem tasarımının geliştirilmesi ve tasarımı ile ilgili ***teknik geliştirme***;

4. Hizmetin operasyonel ve pazarlama yönleriyle ilgili hem kurum içi hem de pazarda denenmesi olayı ***test etme***;

5. Hizmetin piyasaya tanıtımının yapılması ve performansının değerlendirilmesi anlamına gelen ***hizmetin ticarileştirilmesi /başlatılması ve lansman sonrası analizi***.

### **3.2.2. Çalışan Hizmet İnovasyon Davranışı**

İnovatif davranış “herhangi bir örgütsel düzeyde yararlı yeniliklerin üretilmesi, tanıtılması ve uygulanmasına yönelik tüm bireysel eylemler” olarak tanımlanabilir (Kleysen & Street, 2001). İnovasyon, yeni ürün fikirleri ve yeni teknolojiler geliştirmekle sınırlı değildir, aynı zamanda iş ilişkilerini geliştirmeyi veya işin etkinliğini artırmayı amaçlayan iş süreçlerine yeni fikirlerin veya teknolojilerin uygulanmasını amaçlayan idari prosedürlerde yeni fikirlerin veya değişikliklerin başlatılmasını da içerir (Yuan & Woodman, 2010).

Hizmet inovasyonu davranışları, kurumsal performans yoluyla hem çalışanlar hem de müşteriler üzerindeki etkileri nedeniyle giderek daha da önemli bir konu haline gelmiştir. Hizmet inovasyon davranışlarının rasyonel rolü sadece sıradan çalışanların tespit edilen problemlerin çözümü için yaratıcı karar verme süreçlerine çalışanları dahil etmek değil aynı zamanda müşterilerin gerçekleştirilen organizasyona yönelik olumlu biliş algılamasını sağlamaktır (Cingöz & Akdoğan, 2011). Bu anlamda, hizmet kuruluşlarının inovatif hizmet yönelimi, müşteri hizmetleri çalışanlarının işyerinde



makul hizmet inovasyonlarının başarılı bir şekilde uygulanmasına aktif olarak katkıda bulunabileceğini ortaya koymaktadır (Prieto & Perez Santana, 2014).

Çalışanların inovasyon davranışında bulunmaları, örgütlerine yararlı olacak yeni fikirler üretmeleri manasına gelmektedir. Bu inovasyon davranışları yeni yaklaşımların, yeni prosedürlerin veya yeni iş yöntemlerinin uygulanması biçiminde görülebilir (Chon, Katzenbachh, & Vlax, 2008). West ve Farr (1989) tarafından “örgütlerde performansın artırılmasına dönük olarak yeni düşüncelerin sunulması, oluşturulması ve gerçekleştirilmesi” olarak ifade edilen “hizmet inovasyon davranışı” kavramı karşımıza çıkmaktadır. Scott ve Bruce (1994) ise çalışan hizmet inovasyon davranışını “yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanması aşamasında gerçekleştirilen kurumsal ve bireysel eylemler” olarak tanımlamaktadır (Karadal & Özsungur, 2017).

Çalışanların hizmet yeniliği davranışı, konaklama işletmelerinde herhangi bir özel muamele görmeden tanımlanmış sorunları (örneğin, tekrarlanan hizmet başarısızlıklarıyla ilgili bir sorunu) ele almak yeni fikir ve bilgi birikimi sağlamak için kurumsal yönetim kaynağı olarak kullanılabilir. Daha spesifik olarak, bazı çalışmalar çalışanların hizmet inovasyon davranışlarını, yenilikçi ve yaratıcı fikirler üretme çabalarını ve yeni hizmet teknikleri, yöntemleri veya becerileri ve uzun vadeli başarıları geliştirme çabalarını vurgulamıştır (Lee & Hyun, 2016).

Bireysel yenilikçi davranışları keşfetmek için, Scott ve Bruce (1994), firmaların üst düzey yöneticileri ile görüşerek çalışan hizmet yenilik davranışı ölçeğini geliştirmiştir. Enz ve Siguaw (2003), yöneticilerin konaklama endüstrisindeki kendini kanıtlamış olan liderlerin başarısından yararlanabileceklerini ve en başarılı uygulamaların diğer yenilikçilere rehberlik ve ilham veren kriterler olarak hizmet edebileceğini önermiştir. Chan, Go ve Pine (1998), otel, restoran ve turizm işletmelerinin hala yenilikten çok kalitenin iyileştirilmesine odaklanma eğiliminde olduğunu ve çalıştıkları kişilerin neredeyse yarısının, artan yenilikler üzerinde çalışacak yeni ekipler geliştirmedeğini belirtmiştir. Jeong ve Oh (1998), hem dış müşteri ihtiyaçlarına hem de iç hizmet yönetimi gereksinimlerine odaklanarak, yeni hizmetlerin tasarlanması ve eskilerin değiştirilmesi için kalite / işlev / geliştirme yaklaşımını önermiştir (Hu, Horng, & Sun, 2009).

Bireysel inovasyon davranışları, sadece inovatif bir kavramın doğuşunu değil, aynı zamanda tanıtım ve uygulamasını da ifade etmektedir (Zhou & George, 2001).

Çalışanların yenilikçi davranışları yaratıcı fikirler üretme ve başarılı bir uygulama süreci içermektedir (Fang, Chen, & Wang, 2019). Çalışanların hizmet inovasyon davranışları, çalışanların üretebileceği yeni bir şey ve potansiyel olarak değerli bir fikir olmakta; bu da örgütleri rekabet ortamında hayatta kalmaya, büyümeye ve gelişmeye teşvik etmektedir. İnovasyon sürecinde üretilen fikirler yeni olabilir veya başkaları tarafından da uygulanabilmektedir (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). Hizmet inovasyon davranışı, çalışanların yeni fikirler üretmelerini, başkalarının fikirlerini benimsemelerini ve bu fikirler için destek aramasını (Abbas & Raja, 2015) ve örgütsel etkinliğe katkıda bulunur (Harari, Reaves, & Viswesvaran, 2016).

Çalışan inovasyon davranışı, çalışanların örgütleriyle ilgili faaliyetleri hakkında yeni ve pratik yöntemlerin oluşturulması ve uygulanması davranışlarıdır (Han & Yang, 2011). Kleysen ve Street (2001) bireysel yenilikçi davranışları beş aşamada gruplandırdı: fırsatlar bulma, fikir üretme, anket oluşturma, destekleme ve uygulama.

Turizm sektöründeki işletmelerin hizmet işletmeleri olması, rekabetin müşteri memnuniyeti ve isteklerine odaklanılmasını gerekli kılmaktadır. Müşteri memnuniyetinin yerine getirilmesinde, müşteriye sunulan hizmet kalitesi, hizmette ve üründe çeşitlilik ve anında ulaşılabilirlik büyük rol oynamaktadır (Kızılgın, 2002).

### **3.3. Psikolojik Sermayenin Hizmet İnovasyon Performansı Açısından Önemi**

İnovasyon, yeni bir ürün, hizmet veya sürecin oluşturulmasını içeren (De Brentani, 2001), bireyler tarafından geliştirilen yaratıcı fikirlerin (Janssen, Vliert, & West, 2004) bir sonucudur. . Bu nedenle, yeni fikirlerin ve girişimlerin uygulanmasına yol açan şeyin ne olduğuna daha fazla odaklanmaya başlamamız çok önemlidir (Sameer, 2018). İnovasyon üzerine yapılan araştırmalar inovasyonu teşvik eden kişisel ve bağlamsal faktörlere odaklanmıştır (West & Altink, 1996). İnovasyon üzerine yapılan araştırmalar sadece teknoloji ve tıp değil, psikoloji ile de ilgilidir (Sameer, 2018). “Yenilik yapan insanları yenilik yaptıran şey nedir” i daha fazla anlamamız gerekir. Sonuçta inovasyon, bir dereceye kadar belirsizlik, tartışma, bilgi ve ekip çalışmasını içeren bir süreçtir (Kanter, 1988). Birçok araştırmacı, yeniliklerin başarısı için psikolojik faktörlerin önemi ve bu tür araştırmaların ihmal edildiğini savunan iş hedefleri üzerinde durmuştur (Sameer, 2018).

Psikolojik sermaye, örgütsel inovasyon ortamı ile çalışanların yenilikçi davranışları arasında ve dönüştürücü liderlik ile çalışanların yenilikçi davranışları arasında aracılık yapar (Fang, Chen, & Wang, 2019). Yenilikçi ortam, çalışanların iç psikolojik durumlarını etkileyerek çalışanların çalışma davranışlarını etkiler (Song, Yuan, & Zhang, 2011). Dolayısıyla, kolektif olarak sahip olunan olumlu bir psikolojik durum olarak psikolojik sermaye, kapsayıcı liderlik ve çalışanların yenilikçi davranışları arasında önemli bir aracı rol oynamaktadır (De Dreu & West, 2001).

Yenilikçi davranış sadece nesnel dış çevre tarafından değil aynı zamanda bireylerin veya kolektiflerin öznel faktörleri tarafından da teşvik edilir. Tierney ve Çiftçi, yenilikçi öz yeterlik duygusunun bireysel yenilikçi davranışlar üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olduğunu ve inovasyon öz yeterliliğinin bireysel yenilikçi davranışı tahmin edebileceğini bulmuşlardır (Tierney & Farmer, 2004). Psikolojik güçlendirme çalışanların iç ve dış motivasyonlarını etkileyerek yenilikçi davranışların ortaya çıkmasında etkili olur. Çalışanların öz yeterlikleri ve çalışma yetenekleri içsel motivasyonlarını teşvik eder ve yüksek öz yeterlilikleri olanlar daha fazla güven gösterir ve daha yenilikçi davranışlara sahiptirler (Song, Yuan, & Zhang, 2011). Çalışanlar, kendilerini adil, samimi ve yenilikçi bir organizasyonel iklimde algıarlarsa aktif olarak yenilik yapma eğilimindedirler (Wang, Xu, & Peng, 2013). Buna ek olarak, yüksek düzeyde aktive edilmiş pozitif duygular yenilikçi davranışı teşvik ederken, düşük aktive edilmiş pozitif duygular yenilikçi davranışla ilgili değildir (Pundt, 2015).

İyimserlik ve umut ise, belirlenen hedeflere ulaşmak için istek uyandırır, çünkü bir kişinin eyleminin sonucu çok arzu edilir görüldüğünde, iyimserlik gerçek performansla ilişkili olma eğilimindedir (Avey, Nimnicht, & Pigeon, 2010). O halde, psikolojik sermayenin bu iki boyutu, inovatif hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından ve ayrıca “değişime hazır olma” olarak tanımlanan bireysel esneklik boyutu açısından özel bir öneme sahip olabilir. İyimser bir tutum, hem problemleri tanımak ve fikir üretmeye yönelik inovatif davranışların hem de fikirleri teşvik etmek ve fikirlerin uygulanmasına yönelik davranışlar açısından elzem görünmektedir. Benzer durum, aynı zamanda hedeflere ulaşmakla ilgili bir tür inanç olan psikolojik sermaye umudunun bir sonraki boyutu için de gözlenmektedir (Wojtczuk-Turek & Turek, 2015).

Ayrıca, çalışanlar akılda buldukları zaman, liderinin talimatlarını veya onlar için rehberliği daha kolay tahmin ederler (Byron, 2008) ve bunları yenilikçi düşünce ve davranışlara dönüştürebilir. Son olarak, çalışanların esnekliğini korumak için liderlik etkileri gerektiren zorlu durumlarla karşılaştığında, başarılı esneklik, çalışanların kapsayıcı liderlerin sözlerine veya yararlı eylemlerine dayanan yenilikçi düşünce üretmelerine yol açabilir, çünkü karşılaşmadıkları zorlu durumlardan farklı deneyimler ve yansımalar kazanabilirler rutin uygulamada. Özetle, psikolojik sermayenin dört boyutunun her biri, yenilikçi davranışlar üzerinde etkilidir (Fang, Chen, & Wang, 2019).

Kim vd. (2017) Güney Kore' nin Seul kentindeki beş yıldızlı otellerde tam zamanlı çalışan, müşteriyle direkt olarak temas pozisyonlarındaki yönetici ve yönetim dışı çalışanlardan elde edilen verilerle psikolojik sermayenin (PsyCap) psikolojik sözleşme ihlallerinin hizmet inovasyon davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye dönük yapılan çalışmalarında (Kim, Karatepe, & Lee, 2017) çalışanın bireysel algılarıyla bağlantılı olan ve örgüt ile çalışanın birbirlerine karşılıklı bir şekilde yerine getirmeleri gereken yükümlülüklerindeki ihlallerinin (Walker & Hutton, 2006) çalışanların psikolojik sermayelerini aşındırdığını ve hizmet inovasyon davranışlarını engellediğini, psikolojik sermaye ile çalışanların hizmet inovasyon davranışını aktive ettiğini belirtmişlerdir (Kim, Karatepe, & Lee, 2017).

Abbas ve Raja (2015), hizmet inovasyon davranışının, çalışanların hizmet geliştirme için yeni fikirler üretmesini ve mevcut işyerinde yeni olan diğerlerinin fikirlerini benimsemesini sağladığını savunmuştur (Abbas & Raja, 2015). Hizmet inovasyon davranışı oteller, hastaneler, havayolları ve restoranlar/kafeler gibi çeşitli hizmet bağlamlarında kritik davranışsal bir sonuçtur (Tang, Wang, & Tang, 2015). Bu tür hizmet ortamlarındaki müşteri ile iletişim durumundaki çalışanlar, hizmet inovasyonu davranışı yoluyla kuruma katkıda bulunmak için motive edilmektedir. Bununla birlikte, örgüt ile işgörenin karşılıklı bir şekilde gerçekleştirmesi gerekli olan yükümlülükleri taraflardan birinin yerine getirmede bir aksilik olması durumunda, çalışanların pozitif psikolojik sermayesini ve dolayısıyla çalışanların yeni fikirler üretmesini, desteklemesini ve uygulamasını sağlayan inovasyon davranışlarını sergileme istekliliklerini hafifletmektedir (Kim, Karatepe, & Lee, 2017).

Luthans ve diğ. (2007) psikolojik sermayeyi, bireyin olumlu psikolojik gelişim durumu olarak tanımlamış ve dört boyutu (öz yeterlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık)

olduğunu belirtmiştir. Psikolojik sermaye ile inovatif davranış arasındaki doğrudan ilişkiye az dikkat edilmiş olmasına rağmen, bazı araştırmacılar bu iki yapı arasında pozitif bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Örneğin, Rego, Sousa, Marques ve Pina e Cunha (2012) çalışanların umutlarının ve öz yeterliklerinin yaratıcılıkları üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri olduğunu iddia etmiştir (Sun & Huang, 2019). Sameer (2018) psikolojik sermaye ile yenilikçi davranış arasındaki bağlantıyı ilk inceleyen çalışmada psikolojik sermaye kapasitelerinin yenilikçi davranışlara öncülük ettiğini ve yapılan çalışmayla örgütlerde inovasyon konusundaki işgören anlayışlarına ve “pozitifliğin” önemli bir rol oynadığını belirtmiş. Ayrıca umut, iyimserlik, öz yeterlik ve esneklik yapılarının yenilikçi davranışlarla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu belirtmiştir (Sameer, 2018).

Bulgular psikolojik sermaye ile inovatif davranış arasındaki doğrudan ve dolaylı bağlantıların kanıtını da sunmaktadır. Daha yüksek bir psikolojik sermaye seviyesi daha yenilikçi davranışlara yol açar; ayrıca, daha yüksek bir psikolojik sermaye seviyesi daha yüksek bir psikolojik güvenlik seviyesine yol açar ve bu da inovasyon davranışı teşvik eder (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011).

## 4. DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞANIN SAHİP OLDUĞU POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN HİZMET İNOVASYONU PERFORMANSINA VE ÖRGÜTSEL MUHALEFETE ETKİSİ: TURİZM ALANINDA BİR UYGULAMA

#### 4.1. Araştırmanın Yöntemi

##### 4.1.1. Araştırmanın Yöntemi ve Planlaması

Pozitif psikolojik sermayenin hizmet inovasyon performansı ve örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini inceleyen bu çalışmada deneklerin çeşitli konularda vereceği cevaplar arasındaki ilişkiler de ele alındığından nicel araştırma yöntemlerinden betimsel araştırma yöntemi olan genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Tarama yönteminde en çok tercih edilen veri toplama yöntemi ise ankettir. Bu nedenle yapılan çalışmada, araştırmanın amacına yönelik hazırlanan ve belirlenen ölçekler yardımıyla veri toplama aracı olarak anket metodundan yararlanılmıştır. Anket formlarının oluşturulması aşamasında ilgili literatür ve uygulanan ölçek çalışmaları taranarak incelenmiş, amaca uygun olarak geçerliliği ve güvenilirliği açısından uygun olarak görülen pozitif psikolojik sermaye, hizmet inovasyon performansı ve örgütsel muhalefet konularına ait 3 adet ölçek seçilmiştir. Bu ölçeklerin geliştirilmesi ve dilimize uyarlanmasını yapan kişilerden e-mail yoluyla ölçek kullanım izinleri alınmıştır. Gerekli izinler alındıktan ve çalışmada kullanılacak olan ölçeklere karar kılındıktan sonra çalışma koşulları ve demografik verilerin tespitine dönük sorular eklenerek anket formunun son şekli oluşturulmuştur. Çalışmanın etik yönden uygunluğunun gerçekleştirilmesi için oluşturulan anket formu gerekli bilgi ve izin belgeleriyle Karabük Üniversitesi Etik Kurulu'ndan anketin uygulanabilirliği için izin istenmiştir. Etik kurulunun 20/02/2019 tarih ve 8615 sayılı kararıyla çalışmanın etik açıdan uygunluğu yönünde oy birliği ile karar verilmiştir.

Etik kurulun anket uygulanabilirliği yönündeki izni alındıktan sonra anketlerin uygulanacağı otellere yönelik anket uygulanması için gerekli izin başvurusu süreci planlanmıştır. Araştırma izinlerinin alınması sürecinde ilk aşamada Ankara İl Kültür ve

Turizm Müdürlüğü sayfasındaki 5 yıldızlı 15 adet otelin ilgili birim sorumlularına çalışma hakkında bilgi verilmiş ve anket formunun otellerinde uygulanması için izin istenmiştir. Bazı otel işletmeleri işlerinin yoğunluğunu ve işletme prosedürlerini öne sürerek anket yapılmasına izin vermemiştir.

İşletmelerinde anket yapılmasını kabul eden otel işletmeleri belirlendikten sonra Ağustos 2019 tarihi itibarıyla anketlerin uygulanmasına başlanmış, Aralık 2019 tarihinde anket toplanması işlemi tamamlanmıştır. Anketlerin uygulanması toplanacak bilgilerin daha sağlıklı bir şekilde sağlanması, gerekli durumlarda anket sorularının deneklere açıklanabilmesi, varsa anketlerde muhtemel noksanların tamamlanabilmesi gibi gerekçelerden dolayı anketler yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak otel çalışanlarına uygulanmaya çalışılmıştır.

#### **4.1.2. Veri toplama Aracı**

Veri toplamak için oluşturulan anket formu katılımcıları bilgilendirme için yazılmış araştırmanın amacı ve verilen bilgilerin saklı tutulacağına ilişkin söylemlerin yer aldığı bir ön yazı ile başlamakta ve anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ankete ait ölçekler, daha önce gerçekleştirilmiş olan araştırmalarda kullanılarak geçerliliği test edilmiş ölçeklerdir. Anket formunun ilk bölümünde araştırmaya katılan katılımcıların bazı demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştığı departman, gelir durumu, çalışma süresi) belirlenmesine yönelik 7 soruya yer verilmiştir. Anket formunun ikinci bölümünde “Pozitif Psikolojik Sermaye”, “Hizmet İnovasyon Performansı” ve “Örgütsel Muhalefet” ölçekleri kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerle ilgili genel bilgiler aşağıda verilmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan katılımcıların işyerlerinde sahip oldukları psikolojik sermayelerini ölçmek için Luthans, Youssef ve Avolio tarafından geliştirilen ve 24 ifade ve umut, öz yeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik olmak üzere 4 boyuttan oluşan “Pozitif Psikolojik Sermaye (PCQ-24)” ölçeği kullanılmıştır. İyimserlik boyutu Scheier ve Carver (1985) tarafından, umut boyutu Snyder vd. (1996) tarafından, dayanıklılık boyutu Wagnild ve Young (1993) tarafından, öz yeterlik boyutu Parker (1998) tarafından geliştirilen ölçeklerden esinlenilerek uyarlanmıştır. Boyutlarının her biri 6 maddeden oluşur. Ölçeğin orijinalinin 6’lı likert ölçeği olmasına rağmen hizmet inovasyon performansı ve örgütsel muhalefet ölçeklerine uyumluluğu için 5’li likert ölçeği (Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle

Katılıyorum) kullanılmıştır. Ölçekte “iyimserlik” faktör altında yer alan 1 ve 3 maddeler ile “dayanıklılık” faktör altında yer alan 9 numaralı maddeler ters madde olarak tasarlanmıştır. Güvenirliği ve geçerliği doğrulanmış olan ölçek, “Çetin ve Basım (2012)”, “Polatçı (2014)”, “Yıldız (2015)”, “Oruç (2015)”, “Yasin’in (2016)” yapmış oldukları araştırmalarda kullanılmıştır. Pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin kullanım izni için “mind garden” sitesi üzerinden yazarlardan gerekli izinler alınmış, ayrıca talebim doğrultusunda “mind garden” sitesi tarafından çalışmanın Türkçe’ ye uyarlanmış şekli mail yoluyla tarafıma gönderilmiştir. Türkçe ’ye uyarlanmış olan çalışma ülkemizin kültür ve dil yapısı yönünden uygunluğu gözetilerek tekrardan alanında uzman kişiler tarafından incelenmiş ve uygunluğu teyit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan “Pozitif Psikolojik Sermaye” ölçeğinin güvenilirliğini tespit etmek için genel olarak anket formu ifadeleri için Cronbach’s Alpha katsayıları bulunmuştur.

**Tablo 7. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

	<b>Cronbach’s Alpha</b>	<b>Güven Düzeyi</b>
<b>Pozitif Psikolojik Sermaye</b>	0,906	Güvenilir
İyimserlik	0,849	Güvenilir
Öz yeterlilik	0,849	Güvenilir
Psikolojik Dayanıklılık	0,636	Güvenilir
Umut	0,757	Güvenilir

Araştırmanın bağımlı değişkenlerinden birini oluşturan katılımcıların işyerlerinde sahip oldukları hizmet inovasyon sermayelerini ölçmek için Hu, Horng ve Sun’un (2009) tarafından geliştirilen ve 14 ifade ve “yeni hizmet geliştirme” ve “çalışan hizmet inovasyon davranışı” olmak üzere 2 boyuttan oluşan “Hizmet İnovasyon Performansı” ölçeği kullanılmıştır. “Yeni hizmet geliştirme” boyutu Matear, Gray ve Garrett’ ten (2004), “çalışan hizmet inovasyon davranışı” boyutu Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen ölçeklerden esinlenilerek uyarlanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçek orijinal ölçekten uzmanlar tarafından yardım alınarak Türkçeye çevrilmiş ve daha önce yapılmış olan çeviriler ile tutarlılığına bakılmıştır. Araştırmada kullanılan “Hizmet İnovasyon Performansı” ölçeğinin güvenilirliğini tespit etmek için genel olarak anket formu ifadeleri için Cronbach’s Alpha katsayıları bulunmuştur.



**Tablo 8.** Hizmet İnovasyon Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Güven Düzeyi</b>
<b>Hizmet İnovasyon Performansı</b>	0,868	Güvenilir
Yeni Hizmet Geliştirme	0,879	Güvenilir
Çalışan Hizmet Davranışı	0,877	Güvenilir

Araştırmanın bağımlı değişkenlerinden örgütsel muhalefet davranışlarını ölçmek için Kassing (1998) tarafından geliştirilen ve 24 maddelik bir ölçme aracı geliştirilmiş alt boyutlarını; “açıkça belirtilmiş ya da dikey muhalefet” (articulated/upward dissent), “yatay muhalefet” (lateral dissent) ve “yer değiştirmiş muhalefet” (displaced dissent) şeklinde 3 boyutta belirtmiş. Kassing 2000 yılında 1998 yılındaki “Örgütsel Muhalefet” ölçme aracını yeniden revize ederek 18 maddelik yatay ve dikey muhalefet olmak üzere 2 alt boyutta bir ölçme aracına dönüştürmüştür. Dikey ve yatay muhalefet 9’ar ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 1,4, 5, 9, 10, 12, 14, 15 ve 17. ifadeler dikey muhalefet; 2, 3, 6, 7, 8, 11, 13, 16 ve 18. İfadeleri ise yatay muhalefet kapsamında yer almaktadır. Ölçekte dikey muhalefet faktör altında yer alan 1, 4, 5, 9 ve 15. maddeler ile yatay faktör altında yer alan 13 ve 16 numaralı maddeler ters madde olarak tasarlanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçek orijinal ölçekten uzmanlar tarafından yardım alınarak Türkçeye çevrilmiş ve daha önce yapılmış olan çeviriler ile tutarlılığına bakılmıştır. Araştırmada kullanılan “Örgütsel Muhalefet” ölçeğinin güvenilirliğini tespit etmek için genel olarak anket formu ifadeleri için Cronbach’s Alpha katsayıları bulunmuştur.

**Tablo 9.** Örgütsel Muhalefet Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Güven Düzeyi</b>
<b>Örgütsel Muhalefet</b>	0,751	Güvenilir
Dikey Muhalefet	0,589	Güvenilir
Yatay Muhalefet	0,609	Güvenilir

Genel olarak 56 ifadeden oluşan anket formu Cronbach’s Alpha (0,919)değerlerinin  $0.80 \leq \alpha (0.919) \leq 1.00$  olması ölçeğin yüksek güvenirlikte olduğunu göstermektedir (Kalaycı Ş. , 2010).

### 4.1.3. Araştırma Evreni

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evreni (örneklem) ise Ankara ilinde faaliyet gösteren Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü internet sitesinde belirtilen 5 yıldızlı otel çalışanlarını kapsamaktadır. Örneklemen seçildiği evren, çalışma evrenini oluşturmaktadır. Çalışma evreni, araştırma evreninin tam nitelikleriyle temsil edildiği ama onun küçük bir modeli olan ve örneklemin araştırmacı tarafından seçildiği ulaşılabilen evrendir (Arseven, 2001:105). Evreni oluşturan otel çalışanlarının tek tek incelemenin mümkün olmamasından dolayı evreni temsil etme özelliğine sahip küçültülmüş olan örneklem modeli seçilmiştir. Araştırma kapsamında tam sayım örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmada beş yıldızlı otellerin tercih edilmesinin nedeni diğer otel işletmelerinden daha fazla kurumsallaşmış bir yönetim anlayışına haiz oldukları düşüncesidir.

Araştırma konusunu oluşturan kişilerin otel çalışanları olarak seçilme sebebi ise hizmet sektöründe rekabet üstünlüğü elde etmedeki en önemli faktör olarak işgörenlerin olduğu düşüncesidir. Ankara’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin belirlenmesi için Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü sitesinden alınan veriler kullanılmıştır. Veriler ışığında 15 adet 5 yıldızlı otel bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırma öncesi otel işletmeleri ile telefon ve yüz yüze görüşülerek araştırma hakkında işletmelere bilgi verilmiştir. Görüşülen işletmelerden 8 tanesi araştırmanın otellerinde yapılabileceğini belirtmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerden oluşan 600 adet anket Ankara ilindeki anket doldurmayı kabul eden 8 adet işletmeye araştırmacı tarafından dağıtılmış, 510 adet anket formu otel çalışanlarına doldurtularak araştırmacıya geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş yapılan anket formlarında çok sayıda boş bırakmalar ya da özensiz şekilde kodlama yapan 10 adet anket formu geçersiz olarak değerlendirilmiştir. 500 anket formu üzerinden istatistiksel işlemler gerçekleştirilmiştir. Otel işletmelerinde çalışan personel sayısının tespit edilmesindeki zorluklar, çalışan personel sayısının dönem içerisindeki değişkenliği ve otel işletme yönetimlerinin bazı gerekçeleri öne sürerek personel sayısını paylaşmak istememesi gibi sebeplerden dolayı çalışanların tam sayısı tespit edilememiştir. Buna karşın araştırmaya katılım gösteren otellerden elde edilen verinin büyüklüğü (500); Kılıç ve Ural (2005, s.43) evren büyüklüklerine karşılık örneklem

büyüklüğü gösteren tablosuna göre belirlenemeyen bir evren örneklemini temsil edebilecek düzeyde olduğu söylenebilir (Kılıç & Ural, 2005).

#### **4.1.4. Verilerin Analizi**

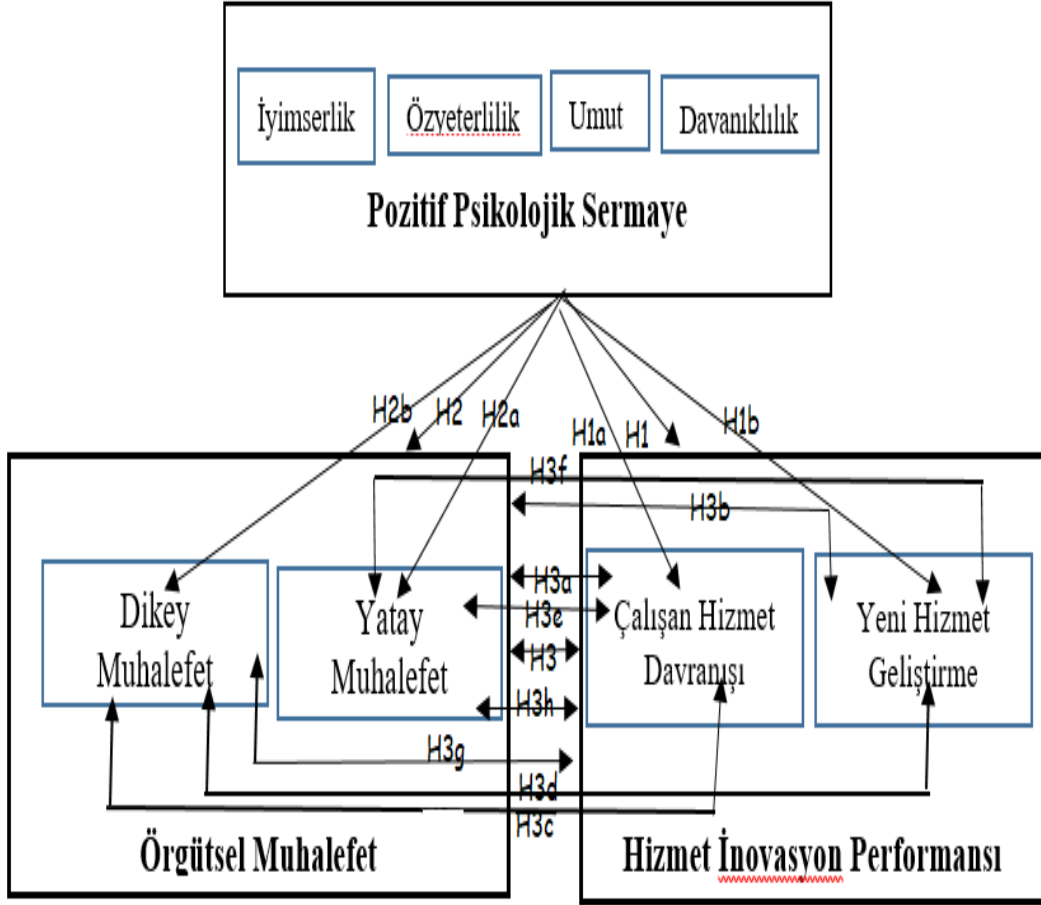
Çalışmadan elde edilen veriler Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi olan IBM SPSS 21 paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Birinci bölümde yer alan demografik faktörlere yönelik veriler değerlendirilirken, yüzde dağılım ve frekans gibi tanımlayıcı istatistiksel metotlardan, kategorik verilerin analizinde ise ki-kare testinden faydalanılmıştır. Farklılıkları incelemeye yönelik ve ilişkileri incelemeye yönelik analiz teknikleri kullanılarak bulgular tablolar ve şekiller kullanılarak verilmiştir.

İlk olarak anket verilerinin dağılımının normalliğini belirlemek için Kolmogorov- Smirnov testi yapılmıştır. Verilerin dağılımının normal olduğu tespit edildikten sonra parametrik analizler yapılmıştır.

Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel muhalefet ve hizmet inovasyon performansı algılarının arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik basit korelasyon analizi yapılmıştır. Verilerden elde edilen çıktılar analizlerinin yorumlanmasında  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. İki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış değişkenler arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiş. Daha sonra Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet ve hizmet inovasyon performansı üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır.

Regrasyon analizi kullanılarak parametre tahminleri, model özet tablosu ve varyans analiz tablosu kullanılarak verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analizlerde belirlenen güven aralığı %95 tir. Bulunan “p” değerinin (probability) 0,05’ten küçük olduğunda ( $p < 0,05$ ), H0 hipotezi reddedilmekte ve değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu, 0,05’ten büyük olduğu durumlarda ise H0 hipotezi kabul edilerek istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı yorumu yapılmıştır.

## 4.2. Araştırma Hipotezleri/Problem



**H1.** Çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri (iyimserlik, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık) hizmet inovasyon performansını pozitif şekilde etkiler.

**H1a.** Çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri (iyimserlik, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık) çalışan hizmet inovasyon davranışını pozitif şekilde etkiler.

**H1b.** Çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri (iyimserlik, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık) yeni hizmet geliştirmesini pozitif şekilde etkiler.

**H2.** Çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri (iyimserlik, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık) çalışan örgütsel muhalefeti pozitif şekilde etkiler

**H2a.** Çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri (iyimserlik, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık) çalışan yatay muhalefetini pozitif şekilde etkiler

**H2b.** Çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri (iyimserlik, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık) çalışan dikey muhalefetini pozitif şekilde etkiler.

**H3.** Çalışanın sahip olduğu “Örgütsel Muhalefet Algısı” ile “Hizmet İnovasyon Performansı” arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H3a.** Çalışanın sahip olduğu “Örgütsel Muhalefet Algısı” ile “Çalışan Hizmet Davranışı” arasında pozitif ilişki vardır.

**H3b.** Çalışanın sahip olduğu “Örgütsel Muhalefet Algısı” ile “Yeni Hizmet Geliştirme” arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H3c.** Çalışanın sahip olduğu “Dikey Muhalefet” ile “Çalışan Hizmet İnovasyon Davranışı” arasında anla pozitif bir ilişki vardır.

**H3d.** Çalışanın sahip olduğu “Dikey Muhalefet” ile “Yeni Hizmet Geliştirme” arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H3e.** Çalışanın sahip olduğu “Yatay Muhalefet” ile “Çalışan Hizmet İnovasyon Davranışı” arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H3f.** Çalışanın sahip olduğu “Yatay Muhalefet” ile “Yeni Hizmet Geliştirme” arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H3g.** Çalışanın sahip olduğu “Dikey Muhalefet” ile “Hizmet İnovasyon Performansı” arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H3h.** Çalışanın sahip olduğu “Yatay Muhalefet” ile “Hizmet İnovasyon Performansı” arasında pozitif bir ilişki vardır.

#### **4.3. Bulgular ve Yorum**

Bu bölümde hizmet sektöründe görev alan beş yıldızlı otel çalışanlarının demografik özellikleri, araştırmada kullanılan ölçeklerin frekans analizleri, ilişkileri incelemeye yönelik korelasyon ve regresyon analiz teknikleri, SPSS programı yardımıyla bulunarak bulgular, tablolar ve şekiller kullanılarak incelenecektir.

### 4.3.1. Demografik Özellikler

Tablo 10. Demografik Özellikler

	SIKLIK	YÜZDE		SIKLIK	YÜZDE
<b>CİNSİYET</b>			<b>DEPARTMAN</b>		
Erkek	295	59	Önbüro	72	14,4
Kadın	205	41	Yiyecek İçecek(F&B)	140	28,0
Toplam	500	100	Kat Hizmetleri	76	15,2
<b>MEDENİ DURUM</b>			İnsan Kaynakları	31	6,2
Evli	251	50,2	Satış ve Pazarlama	41	8,2
Bekar	249	49,8	Teknik Servis	30	6,0
Toplam	500	100	Güvenlik	21	4,2
<b>YAŞ</b>			Mutfak	45	9,0
18-27	195	39,0	Diğer	44	8,8
28-37	187	37,4	Toplam	500	100
38-47	73	14,6	<b>ÇALIŞMA SÜRESİ</b>		
48-57	40	8,0	1 Yıl Veya Daha Az	168	33,6
58-65	5	1,0	2-4 Yıl	196	39,2
Toplam	500	100	5-7 Yıl	70	14,0
<b>EĞİTİM DURUMU</b>			8-10 Yıl	48	9,6
İlköğretim	67	13,4	11 veya daha fazla	18	3,6
Lise	152	30,4	Toplam	500	100
Ön lisans	134	26,8	<b>GELİR DURUMU</b>		
Lisans Düzeyi	128	25,6	2500 TL ve Altı	273	54,6
Lisansüstü	19	3,8	2501-3500 TL	155	31,0
Toplam	500	100	3501-4500 TL	48	9,6
			4501-5500 TL	15	3,0
			5501 TL ve üstü	9	1,8
			Toplam	500	100

Katılımcıları tanımlamaya yönelik gerçekleştirilmiş olan frekans analizlerindeki cinsiyet dağılımına göre erkeklerin toplam katılımcı sayısının %59'unu oluşturduğu söylenebilir. Medeni durum dağılımına bakıldığında evli kişilerin, toplam katılımcı sayısının %50,2'sini oluşturduğu söylenebilir. Katılımcıların eğitim seviyeleri dağılımı incelendiğinde ise eğitim seviyesi, üniversite olan katılımcıların, toplam katılımcı sayısının %56,2'sini oluşturduğu söylenebilir. Araştırma katılımcıların, kurumdaki toplam çalışma süreleri dağılımına göre kurumlarında 1-4 yıl arası çalışanların, toplam katılımcı sayısının %72,8'ini oluşturduğu söylenebilir. Katılımcıların gelir durumları dağılımına göre kurumlarında 3500 TL ve altı maaş alan çalışanların, toplam katılımcı sayısının %85,6'sını oluşturduğu söylenebilir

### 4.3.2. Frekans Analizi

**Tablo 11.** Araştırmada kullanılan Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Frekans Dağılımları

	ORTALAMA	Standart Sapma
<b>POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ</b>	<b>3,79</b>	<b>0,570</b>
<b>İYİMSERLİK</b>	<b>3,62</b>	<b>0,651</b>
1. Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez/ <b>yürür</b>	3,27	1,275
2. İşimde benim için belirsizlikler ortaya çıktığında genel olarak beklentim en iyisini elde etmektir.	3,74	1,077
3. İşimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider/ <b>gítmez</b>	3,36	1,275
4. İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	3,73	1,054
5. İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserimdir.	3,80	0,985
6. İşime “her şeyde bir kolaylık vardır” şeklinde yaklaşıyorum.	3,84	0,993
<b>DAYANIKLILIK</b>	<b>3,80</b>	<b>0,643</b>
7. Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	4,03	0,940
8. Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.	3,87	0,937
9. İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlama konusunda sıkıntı yaşıyorum/ <b>yaşamam</b>	3,26	1,222
10. Mecbur kalırsam tek başımda kalsam onu söylemekten çekinmem.	3,84	0,955
11. İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.	3,88	0,945
12. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde başa çıkabilirim.	3,95	0,959
<b>UMUT</b>	<b>3,79</b>	<b>0,697</b>
13. Şu anda önce belirlediğim iş hedeflerime ulaşmış durumdayım.	3,46	1,166
14. Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	3,90	1,018
15. Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim	3,89	0,988
16. Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum	3,78	0,911
17. Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	3,90	0,945
18. Hali hazırdaki iş amaçlarıma ulaşmanın pek çok yolu olduğunu düşünürüm.	3,83	0,989
<b>ÖZYETERLİLİK</b>	<b>3,96</b>	<b>0,651</b>
19. Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	4,03	0,910
20. Çalıştığım iş alanında amaç ve hedeflerin belirlenmesinde yardımcı olmada kendime güvenirim	4,05	0,874
21. Yönetimle yapılan toplantılarda kendi alanımı temsil etmekte kendime güvenirim	3,94	0,965
22. Uzun süreli probleme çözüm bulunmasında kendime güvenirim.	3,89	0,971
23. Çalıştığım otelin strateji geliştirmesi ile ilgili müzakerelerde katkıda bulunmada kendime güvenirim.	3,87	0,928
24. Kurum dışında temas kurduğum kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) çeşitli sorunları tartışırken kendime güvenirim.	3,95	0,925

**Tablo 12.** Araştırmada kullanılan Hizmet İnovasyon Performansına Ait Frekans Dağılımları

	ORTALAMA	Standart Sapma
<b>HİZMET İNOVASYON PERFORMANSI ÖLÇEĞİ</b>	<b>3,70</b>	<b>0,653</b>
<b>ÇALIŞAN HİZMET İNOVASYON DAVRANIŞI</b>	<b>3,88</b>	<b>0,781</b>
1. Çalışırken işimle ilgili yeni hizmet teknik ve metotlarını kullanmayı arzularım.	3,87	1,089
2. Çalışırken bazen yenilikçi ve yaratıcı düşünceler üretirim	3,83	0,970
3. Çalışırken bazen yaratıcı fikirlerimi öneririm ve başkalarını ikna etmeye çalışırım.	3,94	0,954
4. İşyerinde, yenilikleri uygulamak için gerekli olan kaynakları güvence altında tutmaya çalışırım.	3,95	1,593
5. İşyerinde, yeni fikirler geliştirmek için, uygulanabilir bir plan oluştururum.	3,80	0,906
6. Genel olarak kendimi çalıştığım bölümün yaratıcı bir üyesi olarak görürüm.	3,86	0,991
<b>YENİ HİZMET GELİŞTİRİLMESİ</b>	<b>3,58</b>	<b>0,768</b>
7. Bu otel yeni hizmetler geliştirmek için uygun bir ortam sunmaktadır	3,73	1,099
8. Oteldeki tüm bölümler yeni işler geliştirmek için iyi bir etkileşime sahiptir.	3,57	1,035
9. Yeni hizmet projeleri geliştirilirken ve yürütülürken yöneticiler ve ön plandaki hizmet personeli yakın işbirliği içerisinde olduklarıdır.	3,69	1,052
10. Bu otelde yeni iş sahalarının geliştirilmesinde yer alan üyelere teşvik ve promosyonlar sunulacaktır.	3,44	1,045
11. Bu otel, yeni hizmet geliştirilmesi için bazı kaynaklarını tahsis etmektedir.	3,44	1,066
12. Otelin mevcut insan gücü, hizmetlerin geliştirilmesi için yeterlidir.	3,38	1,127
13. Çalıştığım bölüm, yeni hizmetler geliştirilmesinde profesyoneldir	3,65	1,002
14. Çalıştığım bölüm tarafından geliştirilen yeni hizmetler, kaynakların kullanımını bakımından etkin olur.	3,72	0,967



**Tablo 13.** Araştırmada kullanılan Örgütsel Muhalefet Ölçeğine Ait Frekans Dağılımları

	ORTALAMA	Standart Sapma
<b>ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ</b>	<b>3,37</b>	<b>0,503</b>
<b>Dikey Muhalefet</b>	<b>3,45</b>	<b>0,654</b>
<b>Yatay Muhalefet</b>	<b>3,30</b>	<b>0,559</b>
1. Çalıştığım iş yerinde sorunların ortaya konmasında ve karşıt görüşlerimi dile getirmede çekingenimdir/ <b>değilim</b>	3,72	1,062
2. İş yerinde çalışan diğer personele bir takım konularda şikâyetlerimi dile getiririm.	3,56	1,121
3. Herkesin önünde iş yerindeki etkisizliği veya yetersizliği eleştiririm.	3,02	1,193
4. Otel yönetimini sorgulamam/ <b>sorgularım</b>	3,31	1,261
5. Otel ve yönetimle ilgili politikaları sorgulamada çekingenimdir/ <b>değilim</b>	3,41	1,158
6. Oteldeki diğer çalışanlar, örgütsel değişimle ilgili şikâyet ettiklerinde ben de onlara katılırım.	3,25	1,130
7. Otelde ilgili eleştirilerimi açıkça paylaşıyorum.	3,63	1,112
8. Otel ve yönetimle ilgili politikalar açısından memnuniyetsizlik duyduğumda, bu durumu herkesin bilmesini sağlarım.	3,19	1,132
9. Oteldeki kararlara katılmadığımda bu fikrimi yönetimle paylaşmam/ <b>paylaşıyorum</b>	3,30	1,501
10. Etkili olmayan örgütsel değişimlerle ilgili eleştirilerimi Otel yönetimiyle paylaşıyorum.	3,57	1,054
11. Oteldeki diğer çalışanların işlerin nasıl yürüdüğüyle ilgili kişisel algı ve değerlendirmemi bilmesini sağlarım.	3,57	0,942
12. Otelde kararlarıyla ilgili düşüncelerimi ve eleştirilerimi firma yönetimi ile paylaşıyorum.	3,53	1,131
13. Oteldeki diğer çalışanların önünde firmamızı eleştirmem/ <b>eleştiririm</b>	<b>2,75</b>	1,208
14. Oteldeki etkisizlik veya yetersizliği ortadan kaldırmayla ilgili yönetime tavsiyelerde bulunurum.	3,52	1,092
15. Otel yönetimiyle yaşadığım anlaşmazlığı dile getirmem/ <b>getiririm</b>	2,98	1,260
16. Otelde ilgili sorunlarda meslektaşlarıma şikâyetinde bulunmam/ <b>bulunurum</b>	<b>2,92</b>	1,176
17. Oteldeki diğer çalışanlara adaletsiz davranıldığına inandığımda bu durumu yönetime anlatırım.	<b>3,65</b>	1,096
18. Rahatsız edici veya sorun olabilecek konularda meslektaşlarımla rahatça konuşabilirim.	<b>3,78</b>	0,979

Tablo 11'e göre araştırmada kullanılan pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ait frekans dağılımlarını incelediğimizde araştırmaya katılanların pozitif psikolojik sermaye değişkenine 3,79'luk bir oranla "Katılıyorum" şeklinde cevap verdiği gözlemlenmiştir. Boyutları bazında incelendiğimizde "iyimserlik" boyutuna 3,62'lik bir oranla "Katılıyorum", "dayanıklılık" boyutuna 3,80'lik bir oranla "Katılıyorum", "umut" boyutuna 3,79'luk bir oranla "Katılıyorum", "öz yeterlilik" boyutuna 3,96'lık bir oranla "Katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri gözlemlenmiştir. Anketlere verilen ortalamalara göre çalışanın sahip olduğu öz yeterlilik algısının diğer boyutlara göre daha fazla öne çıktığı gözlemlenmiş, psikolojik sermaye boyutları içerisinde en fazla katılım sağlanan boyut olmuştur.

Tablo 12'ye göre araştırmada kullanılan hizmet inovasyon performansına ait frekans dağılımlarını incelediğimizde araştırmaya katılanların hizmet inovasyon performansı değişkenine 3,70'lik bir oranla "Katılıyorum" şeklinde cevap verdiği. Boyutları bazında incelendiğinde çalışan hizmet inovasyon davranışı boyutuna 3,88'lik bir oranla "Katılıyorum" şeklinde cevap verdiği, yeni hizmet geliştirme davranışı boyutuna 3,58'lik bir oranla daha az oranda "Katılıyorum" şeklinde cevap verdiği gözlemlenmiştir. Ana unsuru insan olan turizm sektöründe faaliyet gösteren otel çalışanlarının ankete vermiş oldukları yanıtardan da anlaşılacağı üzerine genel olarak çalışanların yeniliklere açık oldukları ve inovatif yaklaşımları destekledikleri söylenebilmektedir.

Tablo 13'e göre araştırmada kullanılan örgütsel muhalefet ölçeğine ait frekans dağılımlarını incelediğimizde araştırmaya katılanların örgütsel muhalefet değişkenine 3,37'lik bir oranda "ne katılıyorum ne katılmıyorum" şeklinde genel olarak kararsız oldukları gözlemlenmiştir. Ayrıca boyutları bazında incelendiğinde dikey muhalefet boyutuna 3,45'lik bir oranda ve yatay muhalefet boyutuna ise 3,30'luk bir oranda "Kararsız" bir durumda oldukları gözlemlenmiştir. Oranlardan da anlaşılacağı üzere anket katılımcılarının örgütlerde gözlemledikleri davranışlara karşı itiraz ve uyarılarını aynı düzeydeki çalışanlarına nazaran daha fazla amirlerine karşı dile getirme algılarının daha fazla tercih edildiği söylenebilir.

### 4.3.3. İlişkileri İncelemeye Yönelik Analizler

#### 4.3.3.1. Korelasyon Analizi

Bu kısımda, korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler incelenecektir. Araştırmanın değişkenleri; toplam hizmet inovasyon performansı (çalışan hizmet inovasyon davranışı ve yeni hizmet geliştirme) ve muhalefet algısı (dikey ve yatay muhalefet) boyutları içerisinde incelenmiştir.

İki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemlerden birisidir. Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaz. Değişik şekillerde hesaplanan ve değişik amaçlar için kullanılan farklı isimler alan korelasyon katsayıları vardır. Bunlardan Pearson korelasyon katsayısı  $r$  ile gösterilir ve formülü ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı  $-1$  ile  $+1$  arasında değişen değerler alır ( $-1 \leq r \leq +1$ ). Korelasyon katsayısı, ilişkinin olmadığı durumda  $0$ , kuvvetli ve tam bir ilişki varsa  $1$ , ters yönlü ve tam bir ilişki varsa  $-1$  değerini alır (Kalaycı Ş. , 2006).

**Tablo 14.** Korelasyon katsayısı değer aralığı tablosu

ÇOK ZAYIF (+)	ZAYIF (+)	ORTA (+)	KUVVETLİ (+)	ÇOK KUVVETLİ(+)
$0,00 < r \leq 0,25$	$0,26 \leq r \leq 0,49$	$0,50 \leq r \leq 0,69$	$0,70 \leq r \leq 0,89$	$0,90 \leq r < 1$

Analiz sonucundaki sig. değeri çıkan sonucun önemli olup olmadığını söylemektedir. Eğer; Sig  $< 0,05$  ise sonuç önemli, Sig  $> 0,05$  ise sonuç önemli değildir.

Yapılan korelasyon analizinde, veriler arasındaki ilişkinin anlamlık düzeyi  $p=0,01$  veya  $0,01$  olarak ele alınmıştır. Tablo 15'te görüldüğü üzere analiz sonrası araştırmada bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucu aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

**Tablo 15.** Hizmet inovasyon performansı (Çalışan Hizmet İnovasyon davranışı ve Yeni Hizmet geliştirme) ve Örgütsel Muhalefet Algısı (Dikey ve Yatay Muhalefet) Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları (N=500).

		1	2	3	4	5	6
1.Örgütsel Muhalefet	Korelasyon Değeri	1					
	Anlamlılık						
2.Dikey Muhalefet	Korelasyon Değeri	,857**	1				
	Anlamlılık	,000					
3.Yatay Muhalefet	Korelasyon Değeri	,797**	,372**	1			
	Anlamlılık	,000	,000				
4.Hizmet İnovasyon Performansı	Korelasyon Değeri	,253**	,254**	,158*	1		
	Anlamlılık	,000 (H3)	,000 (H3g)	,000 (H3h)			
5.Çalışan Hizmet İnovasyon Davranışı	Korelasyon Değeri	,328**	,324**	,212*	,791**	1	
	Anlamlılık	,000 (H3a)	,000 (H3c)	,000 (H3e)	,000		
6.Yeni Hizmet Geliştirme	Korelasyon Değeri	,126*	,131*	,073*	,885**	,414**	1
	Anlamlılık	,005 (H3b)	,003 (H3d)	,102 (H3f)	,000	,000	
*Çok zayıf, **zayıf, ***orta, ****kuvvetli, *****çok kuvvetli anlamına gelmektedir.							

“Hizmet İnovasyon Performansı” ile “Örgütsel Muhalefet Algısı” arasında 0,253’lük bir oranla çok zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Otel işletmelerindeki Muhalefet algısındaki algı artırıldığında hizmet inovasyon performansı algısında da bir artış gözlenecektir. Anlamlılık 0,05 >0,00 olduğu için sonuç önemlidir. **H.3.** Çalışanın sahip olduğu “Örgütsel Muhalefet Algısı” ile “Hizmet İnovasyon Performansı” arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi 0,00<0,05 olduğu için hipotez kabul edilmiştir.

Çalışanın sahip olduğu “Örgütsel Muhalefet Algısı” ile “Çalışan Hizmet İnovasyon Davranışı” arasında 0,328’lik bir oranla zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Otel işletmelerindeki Muhalefet algısındaki algı artırıldığında “Çalışan Hizmet İnovasyon Davranışı” algısında da bir artış gözlenecektir. Anlamlılık 0,05 >0,00 olduğu için sonuç önemlidir. **H3a.** Çalışanın sahip olduğu “Örgütsel Muhalefet Algısı” ile “Çalışan Hizmet Davranışı” arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi 0,00<0,05 olduğu için hipotez kabul edilmiştir.

Çalışanın sahip olduğu “Örgütsel Muhalefet Algısı” ile “Yeni Hizmet Geliştirme” arasında 0,126’lık bir oranla çok zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Otel işletmelerindeki Muhalefet algısındaki algı artırıldığında çalışan “Yeni Hizmet Geliştirme” algısında da bir artış gözlenecektir. Anlamlılık 0,05 ≤ 0,05 olduğu için sonuç

sınırdan anlamlılık önemine sahiptir. **H3b.** Çalışanın sahip olduğu “Örgütsel Muhalefet Algısı” ile “Yeni Hizmet Geliştirme” arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi  $0,005 \leq 0,05$  olduğu için hipotez kabul edilmiştir.

Çalışanın sahip olduğu “Dikey Muhalefet Algısı” ile “Çalışan Hizmet İnovasyon Davranışı” arasında 0,324’lik bir oranla zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Otel işletmelerindeki Dikey Muhalefet algısındaki algı artırıldığında “Çalışan Hizmet İnovasyon Davranışı” algısında da bir artış gözlenecektir. Anlamlılık  $0,05 > 0,00$  olduğu için sonuç önemlidir. **H3c.** Çalışanın sahip olduğu “Dikey Muhalefet” ile “Çalışan Hizmet Davranışı” arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi  $0,00 < 0,05$  olduğu için Hipotez kabul edilmiştir.

Çalışanın sahip olduğu “Dikey Muhalefet” ile “Yeni Hizmet Geliştirme Performansı” arasında 0,131’lik bir oranla çok zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Otel işletmelerindeki “Dikey Muhalefet” algısındaki algı artırıldığında çalışan Yeni “Hizmet Geliştirme Performansı” algısında da bir artış gözlenecektir. Anlamlılık  $0,05 < 0,003$  olduğu için sonuç önemlidir. **H3d.** Çalışanın sahip olduğu “Dikey Muhalefet” ile “Yeni Hizmet Geliştirme” arasında anlamlı bir ilişki vardır.  $0,003 < 0,05$  olduğu için hipotez kabul edilmiştir.

Çalışanın sahip olduğu “Yatay Muhalefet Algısı” ile “Çalışan Hizmet İnovasyon Davranışı” arasında anlamlı bir ilişki vardır  $0,212$ ’lük bir oranla zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Otel işletmelerindeki Yatay Muhalefet algısındaki algı artırıldığında “Çalışan Hizmet İnovasyon Davranışı” algısında da bir artış gözlenecektir. Anlamlılık  $0,05 > 0,00$  olduğu için sonuç önemlidir. **H3e.** Çalışanın sahip olduğu “Yatay Muhalefet” ile “Çalışan Hizmet İnovasyon Davranışı” arasında anlamlı bir ilişki vardır.  $0,00 < 0,05$  olduğu için hipotez kabul edilmiştir.

Çalışanın sahip olduğu “Yatay Muhalefet” ile “Yeni Hizmet Geliştirme Performansı” arasında  $0,073$ ’lük bir oranla çok zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Otel işletmelerindeki “Yatay Muhalefet” algısındaki algı artırıldığında çalışan “Yeni Hizmet Geliştirme Performansı” algısında da bir artış gözlenecektir. Anlamlılık  $0,05 < 0,102$  olduğu için sonuç önemli değildir. **H3f.** Çalışanın sahip olduğu “Yatay Muhalefet” ile “Yeni Hizmet Geliştirme” arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi  $0,05 < 0,102$  olduğu için **Hipotez red edilmiştir.**

Çalışanın sahip olduğu “Dikey Muhalefet Algısı” ile “ Hizmet İnovasyon Performansı” arasında 0,254’lük bir oranla zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Otel işletmelerindeki Dikey Muhalefet algısındaki algı artırıldığında “Hizmet İnovasyon Performansı” algısında da bir artış gözlenecektir. Anlamlılık 0,05 >0,00 olduğu için sonuç önemlidir. **H3g.** Çalışanın sahip olduğu “Dikey Muhalefet” ile “ Hizmet İnovasyon Performansı” arasında anlamlı bir ilişki vardır. 0,00<0,05 olduğu için Hipotez kabul edilmiştir.

Çalışanın sahip olduğu “Yatay Muhalefet Algısı” ile “Hizmet İnovasyon Performansı” arasında 0,158’lik bir oranla zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Otel işletmelerindeki Yatay Muhalefet algısındaki algı artırıldığında “Hizmet İnovasyon Performansı” algısında da bir artış gözlenecektir. Anlamlılık 0,05 >0,00 olduğu için sonuç önemlidir. **H3h.** Çalışanın sahip olduğu “Yatay Muhalefet” ile “ Hizmet İnovasyon Performansı” arasında anlamlı bir ilişki vardır. 0,00 < 0,05 olduğu için hipotez kabul edilmiştir.

Sonuç olarak H3 hipotezimiz ve alt hipotezleri H3f haricinde kabul edilmiştir. Buradan yola çıkılarak çalışanın sorun olarak algıladığı olaylar hakkındaki düşüncelerini, bu problemlerin çözüm yollarına etkin bir katkı sağlayabilecek üstler yerine sorunun çözümüne etki etme gücü olmayan kişiler ile paylaşması ile çalışanlardaki yeni ürün geliştirme, mevcut ürünlerde revizyonlar vb. davranışların gerçekleştirilmesi arasında yani bireylerin yeni hizmet geliştirme algılarıyla bir ilişki kurulamamıştır.

#### **4.3.3.2. Regresyon Analizi**

Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet ve hizmet inovasyon performansı üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılacaktır. Önceden korelasyon analizi ile aralarında pozitif ilişki olduğu görüldü. Daha sonra pozitif psikolojik sermaye örgütsel muhalefet ve hizmet inovasyon performansını ne kadar etkilediğini regresyon analizi ile bulduk.

$$Y=A+B.X \text{ (Basit Doğrusal Regrasyon Modeli).}$$

$$Y=\text{Bağımlı Değişken}$$

$$X=\text{Bağımsız Değişken (Pozitif Psikolojik Sermaye)}$$

$$A=\text{Sabit Kat Sayımız(Constant)}$$

B=Bağımsız Değişkenimizin Katsayısı

H1. Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayeleri Hizmet İnovasyon Performansını etkiler

**Tablo 16.** Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayeleri (iyimserlik, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık) ile Hizmet İnovasyon Performansı Arasındaki Regresyon

Model	St. Olmayan Katsayısı		St. Kat Sayısı	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,130	,155		7,268	,000
Umut	,281	,048	,300	5,844	,000
İyimserlik	,140	,050	,140	2,836	,005
Dayanıklılık	,007	,055	,007	0,123	,902
Öz yeterlilik	,246	,046	,271	5,327	,000
Bağımlı Değişken: Hizmet İnovasyon Performansı, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,379, Dublin Watson: 1,874 F: 77,100, Sig: 0,000					

Araştırmaya katılanların hizmet inovasyon performansının belirleyicisi olarak ele alınan pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki regresyon analizine ait tablo incelendiğinde, psikolojik sermayenin hizmet inovasyon performansını etkilemesi ile ilgili model anlamlıdır (sig:0.000), modelin genel açıklayıcılığı 0.379'dur. Psikolojik sermayeyi oluşturan alt boyutlardan "dayanıklılığın" istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcılığı yoktur (p=,902. B=,007). Hizmet inovasyon performansını öz yeterliliğin açıklayıcılığı, 0.271; Umutun açıklayıcılığı, 0.30, iyimserlik açıklayıcılığı 0.14'tür. Sonuç olarak pozitif psikolojik sermayenin hizmet inovasyonunu etkileyeceği yönünde oluşturulan H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H1a. Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayeleri Çalışan Hizmet İnovasyon Davranışını etkiler

**Tablo 17.** Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayeleri (iyimserlik, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık) ile Çalışan Hizmet İnovasyon Davranışı Arasındaki Regresyon

Model	St. Olmayan Katsayısı		St. Kat Sayısı	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	,652	,181		3,601	,000
İyimserlik	,109	,058	,091	2,284	,060
Dayanıklılık	,157	,064	,129	2,446	,015
Umut	,128	,056	,114	2,284	,023
Öz yeterlilik	,441	,054	,407	8,192	,000
Bağımlı Değişken: Çalışan Hizmet İnovasyon Davranışı Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,410, Dublin Watson: 1,891 F: 87,780, Sig: 0,000					

Araştırmaya katılanların çalışan hizmet inovasyon davranışı boyutunun belirleyicisi olarak ele alınan pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki regresyon analizine ait tablo incelendiğinde, psikolojik sermayenin hizmet inovasyon davranışını etkilemesi ile ilgili model anlamlıdır ( sig:0.000), modelin genel açıklayıcılığı 0.41’dir. Psikolojik sermayeyi oluşturan alt boyutlardan iyimserliğin istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcılığı yoktur (p=,060. B=,091). Hizmet inovasyon performansını “öz yeterliliğin” açıklayıcılığı, 0.407; “Umutun” açıklayıcılığı, 0.114 ve “dayanıklılığın” açıklayıcılığı ise 0.129’dur. Sonuç olarak pozitif psikolojik sermayenin çalışan hizmet inovasyonu davranışı boyutunu etkileyeceği yönünde oluşturulan H1a hipotezi kabul edilmiştir.

H1b. Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayeleri Yeni Hizmet Geliştirme Davranışını etkiler

**Tablo 18.** Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayeleri (iyimserlik, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık) ile Yeni Hizmet Geliştirme Arasındaki Regresyon

Model	St. Olmayan Katsayısı		St. Kat Sayısı	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,488	,206		5,280	,000
İyimserlik	,164	,066	,139	2,499	,013
Dayanıklılık	-,106	,073	-,089	-1,448	,148
Umut	,396	,064	,359	6,198	,000
Öz yeterlilik	,100	,061	,094	1,627	,104
Bağımlı Değişken: Yeni Hizmet Geliştirme Davranışı					
Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,208, Dublin Watson: 1,690 F: 33,839, Sig: 0,000					

Araştırmaya katılanların çalışan yeni hizmet geliştirme davranışı boyutunun belirleyicisi olarak ele alınan pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki regresyon analizine ait tablo incelendiğinde, psikolojik sermayenin yeni hizmet geliştirme davranışı etkilemesi ile ilgili model anlamlıdır ( sig:0.000), modelin genel açıklayıcılığı 0.208’dir. Psikolojik sermayeyi oluşturan alt boyutlardan “dayanıklılık” ve “özyeterlik” boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcıları yoktur. Yeni hizmet geliştirme davranışı boyutunun umutun açıklayıcılığı, 0.36, iyimserlik açıklayıcılığı 0.14’tür. Sonuç olarak pozitif psikolojik sermayenin yeni hizmet geliştirme davranışı boyutunu etkileyeceği yönünde oluşturulan H1b hipotezi kabul edilmiştir.



## H2. Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayeleri Çalışan Örgütsel Muhalefeti etkiler

**Tablo 19.** Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayeleri (iyimserlik, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık) ile Çalışan Örgütsel Muhalefet Arasındaki Regresyon

Model	St. Olmayan Katsayısı		St. Kat Sayısı	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,783	,134		13,335	,000
İyimserlik	,095	,043	,123	2,224	,027
Dayanıklılık	,167	,047	,213	3,517	,000
Umut	,005	,041	,007	,118	,906
Öz yeterlilik	,150	,040	,215	3,777	,000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Muhalefet,  
Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: 0,225, Dublin Watson: 1,357 F: 37,284, Sig: 0,000

Araştırmaya katılanların örgütsel muhalefetlerinin belirleyicisi olarak ele alınan pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki regresyon analizine ait tablo incelendiğinde, psikolojik sermayenin örgütsel muhalefetlerini etkilemesi ile ilgili model anlamlıdır (sig:0.000), modelin genel açıklayıcılığı 0.225'dir. Psikolojik sermayeyi oluşturan alt boyutlardan "umut" boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcılığı yoktur. Örgütsel muhalefetleri "öz yeterliliğin" açıklayıcılığı, 0.215; iyimserlik açıklayıcılığı 0.123 ve dayanıklılığın açıklayıcılığı ise 0.21'dir. Sonuç olarak pozitif psikolojik sermayenin hizmet inovasyonunu etkileyeceği yönünde oluşturulan H2 hipotezi kabul edilmiştir.

## H2a. Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayeleri Çalışan Yatay Muhalefetini etkiler

**Tablo 20.** Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayeleri (iyimserlik, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık) ile Çalışan Yatay Muhalefet Boyutu Arasındaki Regresyon

Model	St. Olmayan Katsayısı		St. Kat Sayısı	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,489	,164		15,134	,000
İyimserlik	-,039	,052	-,045	-,737	,461
Dayanıklılık	,178	,058	,205	3,047	,002
Umut	,044	,051	,055	,862	,389
Öz yeterlilik	,027	,049	,035	,548	,584

Bağımlı Değişken: Örgütsel Muhalefet,  
Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: 0,049, Dublin Watson: 1,555 F: 3,761, Sig: 0,005

Araştırmaya katılanların yatay muhalefet boyutunun belirleyicisi olarak ele alınan pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki regresyon analizine ait tablo incelendiğinde, psikolojik sermayenin yatay muhalefet boyutunu etkilemesi ile ilgili model anlamlıdır (sig:0.005), modelin genel açıklayıcılığı 0.05'dir. Psikolojik

sermayeyi oluşturan alt boyutlardan “Umut”, “iyimserlik” ve “öz yeterlilik” boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcılığı yoktur. Örgütsel yatay muhalefetleri dayanıklılığı açıklayıcılığı 0.20’dir. Sonuç olarak pozitif psikolojik sermayenin yatay muhalefet boyutunu etkileyeceği yönünde oluşturulan H2a hipotezi kabul edilmiştir.

**H2b.** Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayeleri Çalışan Dikey Muhalefetini etkiler.

**Tablo 21:** *Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayeleri (iyimserlik, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık) ile Çalışan Dikey Muhalefet Boyutu Arasındaki Regresyon*

Model	St. Olmayan Katsayısı		St. Kat Sayısı	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata			
(Sabit)	1,076	,165		6,533	,000
İyimserlik	,228	,052	,227	4,347	,000
Dayanıklılık	,156	,058	,153	2,666	,008
Umut	-,034	,051	-,036	-,670	,503
Öz yeterlilik	,274	,049	,301	5,585	,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Muhalefet, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,305, Dublin Watson: 1,440 F: 55,769, Sig: 0,000					

Araştırmaya katılanların dikey muhalefet boyutunun belirleyicisi olarak ele alınan pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki regresyon analizine ait tablo incelendiğinde, psikolojik sermayenin dikey muhalefet boyutunu etkilemesi ile ilgili model anlamlıdır (sig:0.000), modelin genel açıklayıcılığı 0.30’dur. Psikolojik sermayeyi oluşturan alt boyutlardan “Umut” boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcılığı yoktur. Dikey muhalefetleri iyimserlik açıklayıcılığı 0.23, “dayanıklılık” açıklayıcılığı 0.15, öz yeterlilik açıklayıcılığı 0.30’dur. Sonuç olarak pozitif psikolojik sermayenin dikey muhalefet boyutunu etkileyeceği yönünde oluşturulan H2b hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Örgüt için insan faktörü önemli bir unsurdur, bu unsur gücünü psikolojik durumdan almaktadır. Pozitif psikolojik sermaye bireyin güçlü olmasını, sahip olduğu potansiyeli etkili bir şekilde kullanabilmesini ve bunu örgütüne olumlu olarak yansıtabilmesini sağlamaktadır. Örgütlerde tüm çalışanların pozitif ve güçlü taraflarına odaklanmak, yeni örgüt stratejileri geliştirilmesi ve rekabet avantajı edinimi yönünden değer kazanan bir unsur haline gelmiştir. Doğru kullanılan insan kaynağı, pozitif psikoloji akımının gün geçtikçe yaygınlaşmasıyla birlikte örgütlerin büyük gücü olarak ifade edilmektedir.

Hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinde müşteri doyumuna bağlı rekabetin öne çıkması üretim faaliyetlerinde olduğu gibi hizmet sürecinin takip edilmesi ve devamlı iyileştirilmesini de zorunlu hale getirmiştir. Bu rekabet ortamında en önemli faktör olan çalışanların hatalarından ziyade onların pozitif sermayelerini oluşturan umut, iyimserlik, dayanıklılık, öz yeterliliklerini geliştirmeye ve ön plana çıkarmaya odaklanılması gerekmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin etkisini belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemlerden birisi olan regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri (iyimserlik, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık) ile hizmet inovasyon performansı arasında doğrusal düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Alt boyutları ile incelediğimizde yeni hizmet geliştirme davranışı ile düşük düzeyde iken çalışan hizmet inovasyon davranışı ile orta pozitif yönde bir ilişki görülmektedir. Bu sonuç bize psikolojik dayanıklılığın çalışanların inovatif faaliyetlerde bulunma isteğinden ziyade çalışanların mevcut performanslarını artırmaya dönük olarak yeni düşüncelerin oluşturulması ve gerçekleştirilmesine etki ettiğini göstermiştir. Psikolojik sermaye ile hizmet inovasyon davranışı arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amaçları doğrultusunda yapılan analizlerde hizmet inovasyon davranışı ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Psikolojik sermaye davranışı arttıkça hizmet inovasyon performansı da artmıştır. Elde edilen sonuçlar benzer akademik çalışmalarla da benzerlik göstermiştir. Bu bulgular Karadal ve Özsungur (2017)'un çalışmalarındaki bulgularla uyumludur. Begenirbaş ve Turgut (2016) yapmış oldukları çalışmada psikolojik sermaye boyutlarının, yenilikçi davranış üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu, Ekingen (2020), Karadal ve Özsungur (2017) ise hizmet

inovasyon davranışı ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade etmişleridir. Otel işletmesi çalışanlarının pozitif psikolojik sermayelerini artırmaya yönelik uygulamalarına öncelik vermesi çalışanların hizmet inovasyon performanslarına etki etmektedir. Psikolojik sermaye ile inovatif davranış arasındaki doğrudan ilişkiye az dikkat edilmiş olmasına rağmen, bazı araştırmacılar bu iki yapı arasında pozitif bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Örneğin çalışmamızla paralel sonuçları olan çalışmalardan, Sameer (2018) çalışmasında psikolojik sermaye kapasitelerinin yenilikçi davranışlara öncülük ettiğini ve yapılan çalışmayla örgütlerde inovasyon konusundaki işgören anlayışlarına ve “pozitifliğin” önemli bir rol oynadığını, umut, iyimserlik, öz yeterlik ve psikolojik dayanıklılığı yapılarının yenilikçi davranışlarla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu, Rego vd. (2012) ise çalışanların umutlarının ve öz yeterliklerinin yaratıcılıkları üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Benzer diğer bir çalışmada Kim vd. (2017) Güney Kore'nin Seul kentindeki beş yıldızlı otel çalışanlarından elde edilen verilerle çalışanların psikolojik sermayelerindeki olumsuz algılamaların hizmet inovasyon davranışlarını engellediğini, psikolojik sermaye ile çalışanların hizmet inovasyon davranışına etki ettiğini belirtmişlerdir.

Tüm bu açıklamalar ışığında, otel işletmelerinde hizmet inovasyon performansı oluşturmak ve bunu bir kurumsal kültür haline getirmek isteyen işletmelerin, çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyini göz ardı edemeyeceklerinin kanıtı niteliğindedir. Bu bulgulardan yola çıkılarak psikolojik sermaye ile inovatif davranış arasındaki doğrudan ve dolaylı bağlantıların kanıtını da sunulmuştur. Bu doğrultuda H1, H1a ve H1b hipotezlerimiz geçerli sayılmışlardır. Psikolojik sermayedeki artış daha yenilikçi davranışlara yol açar; ayrıca, daha yüksek bir psikolojik sermaye seviyesi daha yüksek bir psikolojik güvenlik seviyesine yol açar ve bu da inovasyon davranışını teşvik etmektedir. Ayrıca otel çalışanlarının yanlılarına değil, doğrularına yoğunlaşmaya ve onların güçlü yanlarını geliştirmeye dayalı olarak pozitif psikolojik sermayesinin güçlü tutulması durumu, çalışanların sahip olduğu potansiyeli etkili bir şekilde kullanabilmesini ve bunu örgütüne olumlu olarak yansıtabilmesini sağlamakta buda işletmelerde hizmet inovasyon davranışı performanslarına olumlu etki yaparak işletmenin rekabet ortamında yer almasında önemli bir yer edinmektedir.

Turizm sektöründe kaçınılmaz olarak gerçekleşen insan ilişkilerinin meydana getirdiği bir yapı olan örgütlerdeki alt ve üst kademedeki çalışanlar birbirleriyle

kesintisiz etkileşim içinde olmak zorundadır. Örgüt çalışanları farklı durum, strateji ya da uygulamalarla alakalı olarak üst yönetimle anlaşmazlıklar ya da görüş farklılıkları yaşayabilmekte, diğer bir yandan da bu anlaşmazlıkları ve karşıt görüşlerini üstlerine seslendirebilmektedirler. Her ne kadar örgütsel muhalefet davranışı örgütlerde bir anlaşmazlık durumunu ve farklı görüşlere sahip olmayı ifade etse de, aslında üst yönetim ya da çalışanlar arasındaki pozitif psikolojik sermaye davranışlarının varlığının etkisiyle bir geri bildirimde bulunma faaliyeti olarak görebiliriz. Üst yönetim tarafından örgütsel muhalefet davranışlarının ortaya çıkmasının önemsenmesi örgütün demokratik statüsünün gelişmesine ve gerçekleştirilecek olan yanlış politika ve uygulamaların açığa çıkarılmasında örgütün proaktif olmasını sağlamaktadır (Kassing & Armstrong, 2002).

Bu bilgilerden yola çıkılarak bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki etkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre; çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin (iyimserlik, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık) örgütsel muhalefeti ve boyutlarını doğrusal orta düzeyde etkilediği görülmektedir. Boyutları ile baktığımızda yatay muhalefet davranışına düşük düzeyde etkilemekte iken dikey muhalefet davranışını ise orta pozitif yönde etki etmektedir. Otel çalışanlarının örgütsel muhalefet algıları incelendiğinde en çok dikey muhalefete, sonrasında yatay muhalefete başvurduğu ortaya çıkmıştır. Pozitif psikolojik sermayenin dikey muhalefet üzerinde daha fazla etkisinin olması, uygulama açısından daha önemli bir sonuçtur. Çünkü bu muhalefet stratejisinin tercih edilmesi, örgütsel muhalefet etmeninin örgüt açısından ortaya çıkaracağı pozitif sonuçları (örn. çözümleyici, yapıcı geri bildirimde bulunma) beraberinde getirecektir. Püsküllüoğlu ve Altınkurt (2018), Acaray (2018), Bakan vd. (2017) ve Biçkes (2017)'in çalışmalarındaki bulgularla bu sonuç uyumluluk göstermiştir.

Psikolojik sermayenin yatay muhalefet boyutunu etkilemesi ile ilgili model anlamlı bulunmuştur. Psikolojik sermayeyi oluşturan alt boyutlardan umut, iyimserlik, öz yeterlilik sermayesinin yatay muhalefet boyutuna etki etmediği, buna karşın psikolojik dayanıklılık boyutunun yatay muhalefete etki ettiği görülmüştür. Sonuç olarak kurulan H2a hipotezi kabul edilmiştir. Bir diğer psikolojik sermayenin boyutu olan dikey muhalefet boyutunu etkilemesi ile ilgili model anlamlı bulunmuştur. Psikolojik sermayeyi oluşturan alt boyutlardan umut sermayesinin dikey muhalefet boyutuna etki etmediği, buna karşın iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterliliğin

dikey muhalefete etki ettiği görülmüştür. Sonuç olarak kurulan H2b hipotezi kabul edilmiştir. Otel çalışanlarının iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik sermayeleri çalışanların örgüt politikaları ile ilgili bir eksikliği fark ettiğinde, otel içerisinde ortaya çıkan sorunların çözümü ve yaşanması muhtemel sorunların ortaya çıkmadan engel olunması için iş arkadaşlarına değil sorunun çözümleyicisi olan amirlerine karşı muhalefet davranışlarını göstermeyi tercih ettikleri görülmüştür. Yüksek öz yeterliliğe sahip bireyler, düşük öz yeterliliğe sahip olanlara kıyasla çatışmalara daha fazla çözüm sunmaktadır veya bu muhalefeti faydaya dönüştürmektedir. Dahası, öz yeterliliği yüksek olan bireyler, çatışma yönetimine dâhil edilerek çözüm arama konusunda kalıcı bir tutum sergilemekte ve tartışmaların bir darboğaza ulaştığı ya da bir çatışmanın çözülemeyeceği netleştiği durumlarda bile yüksek bir direnç sergilemektedir.

Taranan akademik çalışmalarda pozitif psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet davranışına etkisini turizm sektörü çalışanlarına yönelik inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Fakat pozitif psikolojik sermayenin boyutlarından çalışan öz yeterliliğin örgütsel muhalefet davranışı üzerine etkisini inceleyen az sayıda çalışma yapılmıştır. Parker, L. E. (1993), 209 bayan hemşire örnekleminde gerçekleştirmiş olduğu çalışma sonucunda öz yeterlik ile örgütsel muhalefet arasında pozitif bir ilişki olduğunu çalışmasında belirtmiştir. Kahya (2015), 114 akademisyen üzerinde bir anket çalışmasında öz yeterliliği yüksek çalışanların, zorlamaya karşı bile olsa örgütsel konularda düşüncelerini ve görüşlerini ifade etmekten kaçınmayacaklarını belirtmiştir. Acaray (2018) eğitim sektöründeki öğretmenlere yönelik yapmış olduğu çalışmasında pozitif psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet (yer değiştirmiş muhalefet, yatay muhalefet ve dikey muhalefet) boyutları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu gözlemlemiştir. Bakan vd. (2017) farklı sektörlerde (288 örneklem) çalışanlar üzerine yaptığı araştırmada öz yeterlilik algı boyutu ile örgütsel muhalefet boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu sonuçlar çalışmamız sonuçları ile örtüşmektedir.

İşletmelerde örgütsel muhalefet, örgütlerin demokratikleşmesinde ve yeniliklerin ortaya çıkmasında önemli bir role sahiptir. Örgütsel muhalefet davranışı, örgüt çalışanlarının, örgüt politikaları ve yönetimin faaliyetlerine karşı, sahip oldukları farklı algılamalarını, muhalif düşünce ve fikirlerini gözlemlenen haksızlığın önlenmesi ya da işletmede gerçekleşecek olan olumsuz davranışların oluşmadan önlenmesi için

düşüncelerinin ast ve üstlerine karşı rahatça dillendirmelerini sağlaması açısından önemlidir (Kavak, 2016). Günümüzde hızlı bir şekilde yaşanan küresel değişimler beraberinde rekabeti de artırmış örgütlerde bu rekabet ve değişim ortamına karşılık vermek için günün gereklerine uygun olarak bu dönemin değerlerine önem vermek zorundadır. Otel işletmelerinde gerçekleştirilen hizmetlerin inovatif tutumlarla birlikte yenilenmesi ve geliştirilmesi, gerçekleştirilen hizmet inovasyon performansının işletmenin müşterilerine yeni hizmetler sunabilmek ve zorlu rekabet koşullarına karşı daha güçlü olabilmek için gerçekleştirilen tüm değişimlere temel teşkil etmesini sağlamıştır. Bu durum hizmet inovasyonun son yıllarda gerçekleştirilen akademik çalışmalarda yer almasını sağlamıştır. Gerçekleştirilen bu çalışmada hizmet inovasyon performansı üzerine daha önce yetersiz sayıda çalışma yapılması çalışmanın önemini daha da artırmıştır. Bu sayede hizmet işletmelerinde çalışanların hizmet inovasyon performansları ile ilgili literatürlerdeki eksikliğe katkı yapılması açısından bu çalışma önem taşımaktadır.

Bu bilgiler ışığında hipotezimiz iki bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek üzerine kurulmuştur. “Hizmet İnovasyon Performansı” ile “Örgütsel Muhalefet Algısı” arasında çok zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Herhangi bir değişkendeki artış diğerini etkilememektedir. Aralarındaki anlamlılık değeri önemlidir. Sonuç olarak çalışanın sahip olduğu “Örgütsel Muhalefet Algısı” ile “Hizmet İnovasyon Performansı” arasında anlamlı bir ilişki vardır şeklinde oluşturulan H3 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların özgürce fikirlerini üstlerine söyleyebilmesi çalışan personelin inovasyon davranışına katılmasına ya da yeni fikirler üretmesinde etkili olmaktadır. Diğer bir bakış açısıyla diyebiliriz ki çalışanların yeniliklere katılımı ya da bizzat inovatif faaliyetlerde bulunan personel olması çalışanların amirleriyle iletişimini artırarak olumsuz bir durumla karşılaştığında fikirlerini tutarlı, anlamlı ve gerekçeli olarak amirlerine aktarabilme davranışında bulunacaktır.

Çalışanların sahip oldukları örgütsel muhalefet algıları ve boyutları (dikey, yatay muhalefet) ile hizmet inovasyon performansı ve boyutları (çalışan hizmet inovasyon davranışı, yeni hizmet geliştirme davranışı) arasında pozitif bir ilişki bulunmuş ama etki derecelerinin düşük olduğu söylenebilir. Fakat yatay muhalefet algısı ile çalışanın sahip olduğu “yeni hizmet geliştirme davranışı” arasında bir ilişki gözlemlenmemiştir. Tek reddedilen hipotezimiz H3f hipotezi olmuştur. Analiz sonuçlarında dikey muhalefetin yatay muhalefete göre daha fazla tercih edilmesi

yönünde bulgulara rastlanmıştır. Yapılan çalışmada otel çalışanlarının daha çok her hangi bir olay karşısında düşüncelerini iş arkadaşlarına durum hakkındaki rahatsızlığını söylemek yerine amirine söylemeyi tercih etme eğilimli olduklarını göstermektedir. Buda çalışanın amirine yönelik “anlamlı”, ” tutarlı” ve “gerekçeli” olarak örgütte ortaya çıkan sorunların çözümü ve yaşanması ihtimal dâhilinde ki sorunların ortaya çıkmadan önlenmesi noktasında hiçbir çekince göstermeden rahatça düşüncelerini karşı tarafa ifade edebilmesi ve örgüt tarafından da bu tip muhalif davranışların önemsenmesi, örgütlerde inovatif davranışların tetiklenmesinde etkili olacaktır.

İşletmelerin finansal sermayelerinin güçlü olması uzun vadede hayatta kalmalarında belirleyici rol oynayan bir unsurdur. Sahip olunan finansal sermaye kadar önemli olan bir diğer konuda çalışanlar ve onların sahip olduğu psikolojik sermayedir. İşletme içinde çalışanın kendinden bekleneni yapmasının ötesine geçerek işletmesi için daha verici olmaya gönüllü olmasını sağlamanın temel taşıdır psikolojik sermaye. Zorluklar karşısında umudunu kesmeden, tüm gücü ve bağlılığı ile işletmesi için özverili çalışan ve yeteneklerini harcamaktan geri durmayan çalışanların oluşturacağı sinerji işletmedeki tüm süreçlerin etkin bir şekilde çalışmasında mihenk taşı olacaktır. Çalışanın kendini yeterli hissettiği, yeteneklerine güvendiği ve geleceğe yönelik hep umutlu baktığı işletmelerde ortaya çıkacak olumlu hava, çalışanların yıkıcı muhalefet odaklı davranışlarını azaltacaktır. Bunun da ötesinde işletmenin gelişimi için muhalif fikirler çok daha kolay ifade edilebilecek ve bu ortamlarda yenilikçi adımların atılması kolaylaşacaktır. Çalışanın hizmet sunduğu müşteriye, çalıştığı kuruma ve diğer paydaşlara yönelik yenilikçi fikirler üretmesinin önü açılacak ve rekabetin belirleyici gücü olan yenilikçi adımlar daha kolay ve sağlam atılacaktır. Hizmet sektörü içinde önemli bir paya sahip olan turizm işletmeleri ekonomiye sağladıkları katkılardan dolayı inovatif davranışların en fazla ihtiyaç duyulduğu alanlardır. Bu işletmelerde hizmet sunan ve hizmeti alan fiziksel olarak aynı ortamda bir araya gelmekte ve etkileşim kurmaktadır. Bu aşamada müşteri memnuniyeti sağlamak ve bunu sürdürmek için çalışanların her birinin sorumluluk üstlenmesi gereklidir. Bu sorumluluğu üstlenecek olanlar ise pozitif psikolojik sermaye sahibi çalışanlardır. İşletmelerin bu noktada üzerinde önemle durması gereken konu da bu sermayeyi oluşturmak ve geliştirme olmalıdır. Tarihsel olarak işletmeler, işgücünde yetenekli çalışan çekmek için birçok yol denemiş, bununla birlikte, çoğu olmasa da birçok kuruluş hala insan kaynaklarının tam potansiyelini fark edememektedir. Kurumlar, yenilenebilir, birikimli, bağlama



özgü ve taklit edilmesi zor bir kaynak olan pozitif psikolojik sermayeye yatırım yaparak, geliştirerek, yöneterek ve bunları kullanarak, rekabetlerine karşı önemli bir avantaj elde edebilirler.

## **ÖNERİLER**

### **Uygulamaya Yönelik Öneriler**

1. Otel çalışanlarının pozitif psikolojik sermayelerinde ‘iyimserlik’ algılarının diğer boyutlara oranla daha düşük olması göz önünde alındığında; bağlı bulunduğu sektörde başarılı olmak isteyen işgörenlerden yüksek beklentilerde bulunularak, işgörenin kesinini baskı altında hissetmesine ve geri adım atmasına neden olabilecek davranışlarda bulunulmamalıdır.
2. Örgüt içindeki tüm çalışanların kendilerini değerli ve güven içerisinde hissetmeleri sağlanmalıdır. Bunun için; işgörenler örgütlerindeki karar sürecine dahil edilmeli, ilgili, müsamahakâr yaklaşımlar sergilenmeli, sorumluluk verilmeli ve onları destekleyici bir örgüt ortamı oluşturulmalıdır.
3. Örgütlerin, yenilenebilir, birikimli ve taklit edilmesi zor bir kaynak olan pozitif psikolojik sermayeye yatırım yaparak, geliştirerek, yöneterek ve bunları kullanarak, rakiplerine karşı önemli bir avantaj elde etmeleri önerilmektedir.
4. Yöneticilerin örgüt içerisinde sağlıklı örgütsel muhalefetin ve inovatif performansın sağlanabilmesi için pozitif psikolojik sermaye konusuna önem vermeleri ve işletme içerisinde pozitif psikolojik sermaye ile ilgili çalışmalar yapmaları önerilmektedir.

### **Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler**

1. Araştırma; daha düşük yıldız seviyesine sahip konaklama işletmelerinde uygulanarak otel işletmelerinin derecesel karşılaştırması yapılabilir.
2. Araştırma sonuçları, farklı meslek grupları örneğinde gerçekleştirilecek çalışmalara örnek olabilecek bulgular sunabilir.
3. Farklı bölgelerden konaklama işletmeleri seçilerek çalışma daha da kapsamlı hale getirilebilir.
4. Bu çalışma kapsamında, ileride yapılabilecek araştırma ve çalışma örneklemelerinde demografik değişkenleri analizlerde kullanmaları önerilebilir

## KAYNAKÇA

- Aas, T. H., & Pedersen, P. E. (2011). The Impact Of Service Innovation On Firm-Level Financial Performance". *The Service Industries Journal*, 31(13), 2071-2090.
- Abbas, M., & Raja, U. (2015). Impact Of Psychological Capital On Innovative Performance And Job Stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 32(2):, 128–138.
- Acaray, A. (2018). Örgütsel Muhalefet Üzerine Pozitif Psikolojik Sermayenin Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Çalışma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 83-91.
- Ağalday, B., & Dağlı, A. (2018). Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Eğitim Yöntemi Araştırmaları*, 505-519.
- Akçay, V. H. (2011). Pozitif Psikolojik Sermayenin Kişisel Değerler Bakımından İş Tatminine Etkisi Ve Bir Araştırma. *T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (İktisat) Anabilim Dalı Doktora Tezi*. .
- Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Akdoğan, A., & Aydemir, C. (2018). Akdoğan, A. ve Aydemir, C. (2018). Pozitif Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi. *UIİİD-IJEAS*, (17. UIK Özel Sayısı), 307-318.
- Akman, Y., & Korkut, F. (1993). Umut Ölçeği Üzerine Bir Çalışma. *H.Ü.Eğitim Fakültesi Dergisi*(9), 193-202.
- Alga, E., & Eroğlu, Ş. G. (2018). Çalışanların Örgütsel Muhalefete İlişkin Algılamalarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(24), 129-157.
- Anglin, A. H., Short, J. C., Drover, W., Stevenson, R. M., McKenny, A. F., & Allison, T. H. (2018). The power Of Positivity? The Influence Of Positive Psychological Capital Language On Crowdfunding Performance. *Journal of Business Venturing*, 33(4), 470-492.

- Ark, V., Broersma, L., & Hertog, P. (2003). *Services Innovation, Performance Policy: A Review” Synthesis Report in the Framework of the Project Structural Information Provision on Information in Services*. Strategy, Research & International Department, Directorate-General for Innovation, Ministry of Economic Affairs.
- Aslan, Ş. (2003). Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 599-609.
- Ata, S. (2018). Örgüt Kültürünün Örgütsel Muhalefeti Şekillendirici Rolü: Ulusal Ve Uluslararası Ticaret Yapan Firmalarda Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Yüksek Lisans Tezi. T.C. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Yalova.
- Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. G. (2010). Two Field Studies Examining The Association Between Positive Psychological Capital And Employee Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 384-401.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-Analysis Of The Impact Of Positive Psychological Capital On Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 127-152. doi:<https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Avey, J., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *he Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. G., & Gounaris, S. P. (2001). An Emprriically-Based Typology of Product İnnovativeness for New Financial Services: Success and Failure Scenariious. *The Journal of Product Innovation Management*(18), 324-342.
- Avolio, B. J. (2005). *The Chief Integrative Leader: Moving To The Next Economy’s HR Leader. The Future of Human Resource Management: 63 Thought Leaders Explore The Critical HR Issues of Today and Tomorrow*. (M. Losey, S. Meisenger, & D. Ulrich, Dü) Washington, USA: Society of Human Resource Management.

- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The High Impact Leader: Moments Matter in Accelerating Authentic Leadership Development*. New York: McGraw-Hill.
- Ayazlar, G. (2012). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi: Kuşadası 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.*
- Aydın, A., Yılmaz, K., & Altinkurt, Y. (2013). Eğitim yönetiminde pozitif psikoloji. *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 1470-1490.
- Aydın, M. A. (2015). Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika Ve Politik Davranış Alguları Arasındaki İlişki. *T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bölümleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilimdalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölüm Dalı. Yüksek Lisans.*
- Bahadır, E. (2018). Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *T. C. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlanması Ve Ekonomisi. Yüksek Lisans Tezi. Rize.*
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2017). Çalışanlarda Mesleki Öz Yeterlilik Algısı ile Örgütsel Muhalefet İlişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 54-70., 9(2), 54-70.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. (W. H. Freeman, Dü.) New York: Times Books.
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Bandura, A. (2004). Swimming Against the Mainstream: The Early Years from Chilly Tributary to Transformative Mainstream. *Behavior Research and Therapy*, 42, 613-630.
- Barut, A. (2017). Öğretmenlerin işyeri ruhsallığı ile pozitif psikolojik sermaye algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep.*

- Basım, H. N., & Çetin, F. (2011). Yetişkinler İçin Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğinin Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22(2), 1-12.
- Biemans, W. G., Griffin, A., & Moenaert, R. K. (2016). Perspective: New Service Development: How The Field Developed, Its Current Status And Recommendations For Moving The Field Forward. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 33 No. 4, pp. 382-397., 33(4), 382-397.
- Blazevic, V., & Lievens, A. (2004). Learning During The New Financial Service Innovation Process Antecedents And Performance Effects. *Journal of Business Research*, 57(4), 374-391.
- Bouda, D. (2015, July). The Expression of Organizational Dissent Among Sub-Saharan African student migrants in the United States. *A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Arts In the Department of Communication Studies Minnesota State University*. Ann Arbor: ProQuest.
- Bozdağ Ateş, A. (2018, Temmuz). Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Kurumlarında Bir Uygulama. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir.
- Brett, J. F., Pinkley, R. L., & Jackofsky, E. F. (1996). Alternatives to Having A BATNA in Dyadic Negotiation: The Influence of Goals, Self-Efficacy, and Alternatives on Negotiated Outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 7(2), 121-138.
- Brignall, T. J., Fitzgerald, L., Johnston, R., & Silvestro, R. (1991). Performance Measurement in Service Businesses. *Management Accounting*, 69(10), 34-36.
- Burns, T., & Wagner, C. (2013). Organizational Dissent. *Principal Leadership*, 14(4), 28-32.
- Byron, P. K. (2008). Exploring The Role Of Hope In Job Performance: Results From Four Studies. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 785–803. doi:doi:10.1002/job.492
- Caza, B. B., & Milton, L. P. (2012). *Resilience At Work: Building Capability in The Face Of Adversity*. New York: The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship.

- Cenkci, T., & Ötken, A. B. (2012). The Influence of Organizational Climate on Employee Dissent in Turkey. *University of Riverside, Global Mindset Development in Leadership and Management Conference Proceedings*, (s. 106-130). Los Angeles.
- Chon, J., Katzenbachh, J., & Vlak, G. (2008). Finding And Grooming Breakthrough Innovators. *Harvard Business Review*, 86(12), 62-69.
- Cicarrelli, S. K., & White, j. N. (2016). *Psikoloji* (3.baskı b.). (D. N. Şahin, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Cingöz, A., & Akdoğan, A. (2011). An Empirical Examination of Performance and Image Outcome Expectation as Determinants of Innovative Behavior in the Workplace. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 847-853. doi:https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.099
- Compton, W. C. (2005). Introduction to Positive Psychology.
- Croucher, S. M., Braziunaite, R., Homsey, D., Pillai, G., Saxena, J., Saldanha, A., . . . Agarwal, K. (2009). Organizational Dissentand Argumentativeness: A Comparative Analysis between American and Indian Organizations. *Journal of Intercultural Communication Research*, 38(3), 175-191. doi:https://doi.org/10.1080/17475759.2009.505057
- Csikszentmihalyi, M. (2009). The Promise of Positive Psychology. *Psychological Topics* 18, 2, 203-211.
- Çalışkan, S. C., & Erim, A. (2010). Pozitif Örgütsel Davranış (POD) Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları: POD'nin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerindeki Etkileri. 18. Yönetim Organizasyon Kongresi Kitabı.
- Çoşkuner, M. (2018). Liderlik Tiplerinin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*. Düzce.
- Daft, R. L. (1991). *Management* (2.Baskı b.). Chicago: The Dreyden Press.
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçe 'ye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlilik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 198-218.

- De Brentani, U. (2001). Innovative Versus Incremental New Business Services: Different Keys For Achieving Success. *Journal of Product Innovation Management*, 18(3), 169-187.
- De Dreu, C. K., & West, M. A. (2001). Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation In Decision Making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-201. doi:doi:10.1037//0021-9010.86.6.1191
- Demirkaya, H., & Zengin, R. (2014). Hizmet İnovasyonu ve Bir Uygulama Örneği. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, 2(1), 106-116.
- Derber, C., & Schwartz, W. (1983). Toward a theory of worker participation. *Sociological Inquiry*. S3. 61-78. *Sociological Inquiry*(2), 61-78.
- Dicle, Ü. (1974). *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*. Ankara: MPM Yayını.
- Dinçer, H. (2010). Bankacılık Sektöründe Yeni Hizmet Geliştirmenin Rekabet Stratejilerindeki Değişimlere Etkisi. *T.C. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı Doktora Tezi*. İstanbul.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring Innovation Culture in Organizations: The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 538-559.
- Donovan, M. (2011, May). Molly Donovan (2011). The Role Of Teamwork Schema Similarity And Group Atmosphere in Perceptions Of Conversational Appropriateness And organizational Dissent. *Submitted to the Faculty' Graduate Division College of Communication Texas Christian University in Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Master Of Science*. Ann Arbor: ProQuest LLC.
- Ekici, G. (2006). Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Öğretmen Özyeterlik İnançları Üzerine Bir Araştırma. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(24), 87-96.
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: Nova Basın Yayın.
- Ersoy, A. B., & Şengül, B. C. (2008). Yenilikçiliğe Yönelik Devlet Uygulamaları ve AB Karşılaştırması. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 59-74.

- Eryılmaz, A. (2013). Pozitif Psikolojinin Psikolojik Danışmanlık Ve Rehberlik Alanında Gelişimsel Ve Önleyici Hizmetler Bağlamında Kullanılması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 1(1), 1-19.
- Fang, Y., Chen, J.-Y., & Wang, M.-J. (2019). The Impact of Inclusive Leadership on Employees' Innovative Behaviors: The Mediation of Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*, 10(1803), 1-11. doi:doi: 10.3389/fpsyg.2019.01803
- Fang, Y., Chen, J.-Y., Wang, M.-J., & Chen, C.-Y. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A path Model of Individual Innovation in The Workplace. *Academy of Management Journal*, 580-607. doi:doi: 10.5465/256701
- Frankl, V. E. (2000). *İnsanın Anlam Arayışı*. (S. Budak, Çev.) Ankara: Okuyan Us Yayınları.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005, Haziran). What (and Why) Is Positive Psychology? 9(2), 103-110.
- Gençoğlu, C., Alkan, E., & Koçyiğit, M. (2014). Bir Mit Olarak İyimserlik; Kızlar Mı Erkekler Mi Daha İyimser? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 129-138.
- Gohel, K. (2012). Psychological Capital as a Determinant of Employee Satisfaction. *International Referred Research Journal*, 3(36), 34-37.
- Graham, J. W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. *Researching Organizational Behavior*, 8, 1-52.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management And Marketing: Managing The Moments of Truth in Service Competition*. Massachusetts, Australia: Lexington,Mass: Lexington Books.
- Güven, M., Bakan, İ., Büyükmeşe, T., & Taşlıyan, M. (Dü). (2004). Kobi Yöneticilerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Algılaması: K. Maraş KOBİ'lerinde Bir Araştırma. *Kobiler ve Verimlilik Kongresi, Kültür Üniversitesi*. İstanbul.
- Haidt, J. (2013). Moral psychology for the 21st century. *Journal of Moral Education*, 42, 281-297. doi:DOI:10.1080/03057240.2013.817327



- Halim, H. A., Ahmad, N. H., Ramayah, T., Hanifah, H., Taghizadeh, S. K., & Mohamad, M. N. (2015). Towards an Innovation Culture: Enhancing Innovative Performance of Malaysian SMEs. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 4(2), 85-93. doi:10.5901/ajis.2015.v4n2p85
- Han, Y., & Yang, B. Y. (2011). Real-Life Leadership, Psychological Capital And Employee Innovation Behavior: The Role Of Leadership Member Exchange. *Management World* 12, 78–86., 12, 78-86.
- Harari, M., Reaves, A., & Viswesvaran, C. (2016). Creative and Innovative Performance: A Meta-Analysis Of Relationships With Task, Citizenship, And Counterproductive Job Performance Dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 495–511.
- Hauknes, J. (1998). *Services in Innovation – Innovation in Services*. Oslo: STEP Report.
- Hayes, N. (2011). *Psikolojiyi Anlamak*. (F. Şar, & A. Hekimoğlu, Çev.) İstanbul: Optimist Yayınları.
- Hegstrom, T. G. (1990). Mimetic and Dissent Conditions In Organizational Rhetoric. *Journal of Applied Communication Research*, 18(2), 141-152.
- Hegstrom, T. G. (1999). Reasons For Rocking The Boat: Principles and Personal Problems. H. K. Geissner, A. F. Herbig, & E. Wessela (Dü) içinde, *Business Communication in Europe* (s. 179-194). Tostedt, Germany: Attikon Verlag.
- Hite, B. (2015). *Positive Psychological Capital, Need Satisfaction, Performance, and Well-Being in Actors and Stunt People*. Minnesota, USA: Walden University. College of Social and Behavioral Sciences. Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Do.
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2002). *Essentials of Services Marketing: Concepts, Strategies, and Cases* (2 b.). Orlando: Harcourt College Publishers.
- Hu, M. L., Horng, J. S., & Sun, Y. H. (2009). Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance. *Tourism management*., 30(1), 41-50. doi:10.1016/j.tourman.2008.04.009

- Hussain, K., Konar, R., & Ali, F. (2015). Measuring Service Innovation Performance through Team Culture and Knowledge Sharing Behaviour in Hotel Services: A PLS Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(224), 35-43.
- internet1. (2018, Ekim 29). Temmuz 24, 2019 tarihinde Aklınızı keşfedin: <https://aklinizikesfedin.com/martin-seligman-ve-pozitif-psikoloji/> adresinden alındı
- Işık, M. (2018). İnovasyon Kültürünün Hizmet İnovasyonu Performansına Etkisi: Bitlis İli Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(2), 351-366.
- İzgüden, D. (2017). Hastane Çalışanlarında İletişim Doyumunun Örgütsel Muhalefet Davranışları Üzerine Etkisi. *T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı.Yüksek Lisans Tezi*. Isparta.
- Janssen, O., Vliert, E. D., & West, M. (2004). The Bright And Dark Sides Of Individual And Group Innovation: A Special Issue Introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 129-145.
- Jian, Z., Ke, Y., & Wang, G. (2016). The Impacts of Relationship Property, Co-Production on Service Innovation Performance. *American Journal of Industrial and Business Management*(6), 305-314. doi:<http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2016.63028>
- Johne, A., & Storey, C. (1998). New Service Development: A Review of the Literature and Annotated Bibliography. *European Journal of Marketing*, 32(4), 184-251. doi:<https://doi.org/10.1108/03090569810204526>
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135–1156. doi:DOI: 10.1108/IJCHM-01-2014-0019
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (2.Baskı)*. Ankara: Asil Yayınları.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Öz Baran Ofset.

- Kanter, R. (1988). When A Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, And Social Conditions For Innovation In Organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Karacaoğlu, K., & İnce, F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.
- Karadal, H., & Özsungur, F. (2017). Hizmet İnovasyon Davranışı ile Psikolojik Sermaye ve Etik Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Adana Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, ICMEB(17)*, 663-672.
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2014). The Effect Of Psychological Capital On Conflicts İn The Work–Family İnterface, Turnover And Absence İntentions. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 123-143. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.09.005>
- Karmakar, R. (2016). Positive Psychological Capital and Parenting Styles Among Adolescents: Khasi and Non-Khasi Scenario. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 18(2), 47-52.
- Kartopu, S. (2016). Üniversite Öğrencilerinin Öz Yeterlilik Ve Kimlik Duygusu Kazanım Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi: Gümüşhane Üniversitesi Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45), 481-500.
- Kassing, J. W. (1997, August). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. *A dissertation submitted to Kent State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy*. Ann Arbor, USA: UMI A Bell & Howell Information Company.
- Kassing, J. W. (1997a). Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332. doi:<https://doi.org/10.1080/10510979709368510>
- Kassing, J. W. (1998). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.

- Kassing, J. W. (2000). Investigating the Relationship Between Superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 17, 58-70.
- Kassing, J. W. (2001). From the Looks of Things: Assessing Perceptions of Organizational Dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 442-470.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209. doi:<https://doi.org/10.1177/089331802237234>
- Kassing, J. W. (2007). Going Around the Boss: Exploring the Consequences of Circumvention. *Management Communication Quarterly*, 21(1), 55-74.
- Kassing, J. W. (2008). Consider This: A Comparison Of Factors Contributing To Employees' Expressions Of Dissent. *Management Communication Quarterly*, 56(3), 342-355.
- Kassing, J. W. (2009). In Case You Didn't Hear Me the First Time (An Examination of Repetitious Upward Dissent). *Management Communication Quarterly*, 22(3), 416-436. doi:<https://doi.org/10.1177/0893318908327008>
- Kassing, J. W. (2011). Dissent in Organizations. *United States: Polity Press*.
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2002). Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employee's Dissent Expressions. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- Kassing, J. W., & DiCioccio, R. L. (2004). Testing A Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent. *Journal Communication Report*, 17(2), 113-120. doi:<https://doi.org/10.1080/08934210409389380>
- Kassing, J. W., & McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing About What's Fair: Exploring The Relationship Between Perceptions of Justice and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 25(1), 34-43.
- Kassing, J., & Avtgis, T. A. (1999). Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, 16(13), 100-115. doi:10.1177/0893318999131004

- Kassing, J., & Avtgis, T. A. (2001). Dissension In The Organization As It Relates To Control Expectancies. *Communication Research Reports*, 18(2), 118-127. doi:https://doi.org/10.1080/08824090109384789
- Kavak, O. (2016). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerine Etkisi. *T.C. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi*. Kars.
- Kavak, O., & Kaygın, E. (2018). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 33-51.
- Kaya, A. (2006). *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Kılıç, İ., & Ural, A. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık.
- Kim, T. T., Karatepe, O. M., & Lee, G. (2017). Psychological Contract Breach And Service İnnovation Behavior: Psychological Capital As A Mediator. *Service Business*, 12(2), 305-329. doi:10.1007/s11628-017-0347-4
- Kim, T., Lee, O. M., Lee, G., Lee, S., Hur, K., & Xijing, C. (2017). Does Hotel Employees' Quality of Work Life Mediate The Effect of Psychological Capital on Job Outcomes? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1638-1357.
- Kızgın, Y. (2002). Turizm İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Arttırılmasında Toplam Hizmet Kalitesinin Önemi. *Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri*, 1, s. 345-357.
- Kleysen, F. R., & Street, C. T. (2001). Toward A Multi-Dimensional Measure Of İndividual İnnovative Behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 3, 284-296. doi:doi: 10.1108/ eum0000000005660
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Kodaş, B. (2018). Yiyecek İçecek Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermayeleri İle İşe Angaje Olma Davranışları Arasındaki İlişki. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergii*, 2(1), 1-14.

- Korucuoğlu, T., & Şentürk, İ. (2018). Örgütsel Güç Oyunları ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki (İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşleri Bağlamında). *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-24. doi:Advance online publication. doi: 10.16986/HUJE.2018045306
- Kuşlivan, S., Kuşlivan, Z., İlhan, İ., & Buyruk, L. (2010). The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.
- Lee, K. H., & Hyun, S. S. (2016). Antecedents and Outcomes of Marketing Innovation: An Empirical Analysis in the Hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8). doi:http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-03-2015-0109
- Lewis, S. (2011). *Positive Psychology at Work: How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations*. United Kingdom: Wiley-Blackwell.
- Linley, P. A., Joseph, S., Harrington, S., & Wood, A. M. (2006). Positive Psychology: Past, Present, And (Possible) Future. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 3-16.
- Little, L. M., Gooty, J., & Nelson, D. L. (2007). *Positive Psychological Capital: Has Positivity Clouded Measurement Rigor?* (D. L. Nelson, & C. L. Cooper, Dü) London: SAGE Publications Ltd. doi:http://dx.doi.org/10.4135/9781446212752.n14
- Luthans, F. (2002a). Positive Organizational Behaviour: Developing And Managing Psychological Strengths. *Academy Of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2002a). Positive Organizational Behaviour: Developing And Managing Psychological Strengths. *Academy Of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2002b). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. (2007). Hope, Optimism and Other Business Assets: Why Psychological Capital is so Valuable to Your Company. *Gallup Management Journal*. Temmuz 2019 tarihinde <https://news.gallup.com/businessjournal/25708/hope-optimism-other-business-assets.aspx> adresinden alındı

- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A New Positive Strength for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322. doi:<https://doi.org/10.1177/1534484302013003>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 2, 143-160.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage., *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006a). Psychological Capital Development: Toward a Micro Intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393. doi:DOI: 10.1002/job.373
- Luthans, F., M.Youssef, C., & J.Avolio, B. (2007). *Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior*. (D. L. Nelson, & C. L. Cooper, Dü) London: SAGE Books Publications. doi:<http://dx.doi.org/10.4135/9781446212752.n2>
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008a). The Mediating Role Of Psychological Capital Ġn The Supportive Capital Ġn The Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship. *Journal Of Organizational Behaviour*, 29, 219-238.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Psychological Capital.UK:Oxford University.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). ). *Psychological Capital And Beyond*. Oxford, University Press., 79-112.

- Lynch, J., Krause, N., & Kaplan, G. A. (1997). Workplace Conditions, Socioeconomic Status, and the Risk of Mortality and Acute Myocardial Infarction: the Kuopio Ischemic Heart Disease Risk Factor Study. *American Journal of Public Health*, 87(4), 617-622.
- Maslow, A. H. (1970). *Religions, Values, And Peak-Experiences*. New York: The Viking Press.
- Masten, A. S., & Reed, M. G. (2002). Resilience in Development. C. R. Snyder, & S. J. Lopez içinde, *Handbook of Pozitive Pyschology* (s. 74-88). New York: US:Oxford Universty Press.
- Mathe, K., Scott-Halsell, S., Kim, S., & Krawczyk, M. (2017). Psychological Capital In The Quick Service Restaurant Industry: A Study Of Unit-Level Performance. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(7), 823-845. doi:<https://doi.org/10.1177/1096348014550923>
- Melton, H. L., & Hartline, M. D. (2013). Employee Collaboration, Learning Orientation and New Service Development Performance. *Journal of Service Research*(16), 67-81.
- Michael Song, X., Anthony Di Benedetto, C., & Song, L. Z. (2000). Pioneering Advantage in New Service Development: A Multi-Country Study of Managerial Perceptions. *Journal of Product Innovation Management*, 17(5), 378-392. doi:[https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(00\)00054-0](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(00)00054-0)
- Milliken, F. J., Morrison , E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory' Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal o f Management Studies*, 40, 1453-1476. doi:doi: 10.1111/1467-6486.00387
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Oh, E. H., & Tak, J. K. (2012). Study On The Influence Of Career Planning and Positive Psychological Capital On Subjective Career Success. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 25(4), 727-748.



- Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. (2010). Strategies for Achieving Success for Innovative Versus Incremental New Services. *Journal of Services Marketing*, 24(1), 3-15. doi:DOI 10.1108/08876041011017853
- Ozkoç, A. G., & Bektas, T. (2016). Organizational Support and Self-Efficacy as the Predictors of Dissenter Behavior among Hotel Employees. 2016, Vol. 6, No. 5. 285-305. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5), 285-305.
- Örücü, E., & Çınar, B. (2019). Pozitif Psikolojik Sermayenin Yenilikçi Davranış Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 287-299.
- Ötken, A. B., & Cenkeci, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51.
- Özdemir, M. (2010). Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri. *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi*. Ankara.
- Özdemir, M. (2013). Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Ankara İli Örneği). *Eğitim ve Bilim*, 38(168), 113-128.
- Özkalp, E., & Seçgin, S. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma. *21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (s. 401-406). Kütahya:Dumlupınar Üniversitesi.
- Pacanowsk, M. E. (1988). Communication In the Empowering Organization. *Communication in the Empowering Organization* (Cilt 11, s. 356-379). içinde Newbury Park: Annals of the International Communication Association. doi:DOI: 10.1080 / 23808985.1988.11678696
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees’ psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9-26. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.001

- Pajares, F. (1997). Current Directions in Self-efficacy Research. *Advances in Motivation and Achievement, 10*, 1-49.
- Pangarkar, A. M., & Kirkwood, T. (2008). Strategic Alignment: Linking Your Learning Strategy to the Balanced Scorecard. *Industrial and Commercial Training, 40*(2), 95-101. doi:10.1108/00197850810858938
- Payne, H. J. (2014). Examining The Relationship Between Trust In Supervisor–Employee Relationships And Workplace Dissent Expression. *Communication Research Reports, 31*(2), 131-140. doi:doi:10.1080/08824096.2014.907141
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. New York: Oxford University Press.
- Prieto, I. M., & Perez Santana, M. P. (2014). Managing Innovative Work Behavior: The Role of Human Resource Practices. *Personnel Review, 43*(2), 184-208. doi:https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199
- Pundt, A. (2015). The Relationship Between Humorous Leadership And Innovative Behavior. *Journal of Managerial Psychology, 30*, 878–893. doi:doi:10.1108/jmp-03-2013-0082
- Rabenu, E. (2017). Positive Psychological Capital: From Strengths to Power. V. Muhlbauer , & W. Harry (Dü) içinde, *Redefining Management Smart Power Perspectives* (s. 81-105). Springer International Publishing.
- Riel, A., & Lievens, A. (2004). New Service Development in High Tech Sectors: A Decision-Making Perspective. *International Journal of Service Industry Management, 15*(1), 72-101.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: N.J. : Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Örgütsel Davranış* (14. b.). (İ. Erdem, Çev.) Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rus, C. L., & Băban, A. (2013). Correlates of Positive Psychological Capital: A Synthesis Of The Empirical Research Published Between January 2000 And January 2010. *Cognition, Brain, Behavior: An Interdisciplinary Journal, 17*(2), 109-133.

- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1996). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Sadykova, G., & Tutar, H. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilmi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel Değişme*. Ankara: TODAD Yayınları.
- Sameer, Y. M. (2018). Innovative Behavior And Psychological Capital: Does Positivity Make Any Difference? *Journal of Economics and Management*, 32(2), 75-101. doi:10.22367/jem.2018.32.06
- Schneider, S. L. (2001). In Search Of Realistic Optimism. Meaning, Knowledge, And Warm Fuzziness. *American Psychologist*, 56(3), 250-263.
- Scott, D., Bishop, J., & Chen, X. (2003). An Examination Of The Relationship Of Employee Involvement With Job Satisfaction, Employee Cooperation, And Intention To Quit In Us Invested Enterprise In China. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 3-19.
- Seligman, M. E. (1998). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. First Vintage Books Edition. içinde New York: A Division of Random House, Inc.
- Seligman, M. E. (2002). *Pozitive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy*. (C. R. Snyder, & S. J. Lopez, Dü) New York: Oxford University Press.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(10), 5-14.
- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American psychologist*, 60(5), 410-421. doi:DOI: 10.1037/0003-066X.60.5.410
- Senemoğlu, N. (2012). *Gelişim Öğrenme ve Öğretim-Kuramdan Uygulamaya* (21 b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Shahinpoor, N., & Bernard, F. M. (2007). The Power of One: Dissent and Organizational Life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48.

- Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why Positive Psychology is Necessary. *American Psychologist*, 56(3), 216-217.
- Shostack, G. L. (1984). Designing Services That Deliver. *Harvard Business Review*, 62(1), 133-139.
- Snyder, C. R. (1991). Hope for the Journey. *Conference of Cognitive Coping in Families Who Have a Member With a Developmental Disability: Theoretical and, Emprical Implications and Directions*. Kansas: Universty of Kansas.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of Hope: Theory, Measures, and Applications*. California: Academic Press.
- Snyder, C. R., Symson, S. C., Ybasco, F., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. (1996). Development and Validation Of The State Hope Scale. *Journal of Personality And Social Psychology*, 70, 321-335.
- Song, D., Yuan, Z. Y., & Zhang, W. W. (2011). A Cross-Level Empirical Study On The Impact Of Entrepreneurial Orientation On Employee Innovation Behavior: Using Innovation Atmosphere And Psychological Empowerment As Mediators. *Journal Sci. Res*, 29, 1266–1273.
- Sprague, J., & Ruud, G. L. (1998). Boat-Rocking in The High Technology Culture. *American Behavioral Scientist*, 32, 169-193. doi:<https://doi.org/10.1177/0002764288032002009>
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Social Cognitive Theory And Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational And Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62-74. doi:DOI: 10.1016/S0090-2616(98)90006-7
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business andPsychology*, 19(4), 429-459. doi:DOI: 10.1007/s10869-005-4518-2
- Storey, C., & Kelly, D. (2001). Measuring the Performance of New Service Development Activities. *The Service Industries Journal*, 21(2), 71-90. doi:<https://doi.org/10.1080/714005018>

- Sun, Y., & Huang, J. (2019). Psychological Capital and Innovative Behavior: Mediating Effect of Psychological Safety. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(9), 1-7. doi:<https://doi.org/10.2224/sbp.8204>
- Tang, T.-W., Wang, M.-H., & Tang, Y.-Y. (2015). Developing Service Innovation Capability In the Hotel Industry. *Service Business Journal*, 9(1), 97–113.
- Terrill, C. A. (1992). The Ten Commandments of New Service Development. *Management Review, The American Management Association*, 24-27.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of Principle: Ideological Currency in the Psychological Contract. *Academy of Management Review*, 28(4), 571-586. doi:DOI: 10.2307/30040748
- Tian, B., Wang, C., Li, X., Niu, P., & Si, W. (2016). The Relationship Among Social Capital, Service Types and Service Innovation Performance in Logistics Enterprises. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(8), 900-913.
- Tierney, P., & Farmer, S. (2004). The Pygmalion Process And Employee Creativity. *J. Manag*, 30, 413–432. doi:doi: 10.1016/j.jm.2002.12.001
- Trevino, M. (2009). 8 21, 2019 tarihinde CNN: <http://edition.cnn.com/2009/US/08/07/california.room.without.bed/> adresinden alındı
- Tunçer, P. (2013, Mart). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*(88), 87-108.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2019, Temmuz 23). *Güncel Türkçe Sözlük*. <http://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Uğurlu Kara, A. (2014, Eylül). Pozitif Psikolojik Sermaye ile Bireysel Performans İlişkisi: Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Örneği. *T.C. Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.
- Uygungil, S., & İşcan, Ö. F. (2018). Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Suleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(31), 435-453.

- Valtakoski, A., Reynoso, J., Maranto, D., Edvardsson, B., & Cabrera, E. M. (2019). Cross-Country Differences In New Service Development: The Moderating Effects Of National Culture. *Journal of Service Management*, 30(2), 186-208. doi:<https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2018-0134>
- Vermeulen, P., & Raab, J. (2007). *Innovation and Institutions: An Institutional Perspective on the Innovative Efforts of Banks and Insurance Companies*. ABD: Routledge Publishing.
- Walker, A., & Hutton, D. M. (2006). The Application of the Psychological Contract to Workplace Safety”. *Journal of Safety Research*, 37(5), 433-441.
- Wang, J. B., & Chen, J. X. (2011). Relational Embedding, Learning Ability and Service Innovation Performance— Exploratory Research Based on Multiple Case. *Soft Science*, 1, 19-23.
- Wang, S. H., Xu, B., & Peng, J. S. (2013). The Influence of Organizational Atmosphere Perception on Employees’ Innovative Behavior-Based on The Mediating Effect Of Knowledge Sharing Willingness. *Sci. Res. Manag.*, 34, 130–135.
- West, M. A., & Altink, W. M. (1996). Innovation At Work: Individual, Group, Organizational, and Socio-Historical Perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 3-11.
- Williams, J., & Enggland, S. A. (1991). *Örgütlerde İletişim*. (Y. Büyükerşen, Ş. Özalp, H. Seçim, & A. Atif Bir, Dü) Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Wojtczuk-Turek, A., & Turek, D. (2015). Innovative Behaviour in The Workplace: The Role of HR Flexibility, Individual Flexibility and Psychological Capital: The Case of Poland. *European Journal of Innovation Management*, 18(3), 397–419. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/EJIM-03-2014-0027>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. E. (1993). Toward A Theory Of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-321. doi:[doi:10.5465/amr.1993.3997517](https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517)
- Woolfolk Hoy, A. (2000). Woolfolk-Hoy, A. (2000). Changes in Teacher Efficacy During the Early Years of Teaching. *American Educational Research Association*, 43, 1-20.

- Wright, T. A. (2003). Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442.
- Yavuz, A., Albeni, M., & Kaya, G. (2009). Ulusal İnovasyon Politikaları ve Kamu Harcamaları: Çeşitli Ülkeler Üzerine Bir Karşılaştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 65-90.
- Yıldırım, A. (2011). Sınıf Öğretmeni Adaylarının Meslekî Öz Yeterlilik Algıları İle Meslekî Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul:.
- Yıldız, H. (2015). Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması. T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi. .
- Yıldız, H. (2015). Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması. *T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi*. Balıkesir.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M., & Çetinyokuş, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi Ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23(1), 239-248.
- Yılmaz, G. (2018). Örgütlerde Dedikodu ve Söylenti. A. Keser, G. Yılmaz, & S. Yürür (Dü) içinde, *Örgütlerde Dedikodu ve Söylenti: Çalışma Yaşamında Davranış*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Yorulmaz, F., & Yavan, Ö. (2018). Pozitif Psikolojik Sermayenin İşveren Marka Oluşumu Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektörü Örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 1007-1027.
- Yörükhan, T. (2000). Yunan Mitolojisinde Aşk. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). ). Innovative Behavior In The Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.

- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads To Creativity: Encouraging The Expression Of Voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682–696.



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> Pozitif Psikoloji Tanımları .....	20
<b>Tablo 2.</b> Pozitif Psikolojinin Amaçları .....	25
<b>Tablo 3.</b> Sermaye Türleri .....	26
<b>Tablo 4.</b> Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar. ....	48
<b>Tablo 5.</b> Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiye Yönelik Olarak Yapılan Çalışmalar.....	66
<b>Tablo 6.</b> Hizmet İnovasyon Türleri. ....	71
<b>Tablo 7.</b> Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	86
<b>Tablo 8.</b> Hizmet İnovasyon Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....	87
<b>Tablo 9.</b> Örgütsel Muhalefet Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....	87
<b>Tablo 10.</b> Demografik Özellikler .....	92
<b>Tablo 11.</b> Araştırmada kullanılan Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Frekans Dağılımları.....	93
<b>Tablo 12.</b> Araştırmada kullanılan Hizmet İnovasyon Performansına Ait Frekans Dağılımları.....	94
<b>Tablo 13.</b> Araştırmada kullanılan Örgütsel Muhalefet Ölçeğine Ait Frekans Dağılımları .....	95
<b>Tablo 14.</b> Korelasyon katsayısı değer aralığı tablosu.....	97
<b>Tablo 15.</b> Hizmet inovasyon performansı (Çalışan Hizmet İnovasyon davranışı ve Yeni Hizmet geliştirme) ve Örgütsel Muhalefet Algısı (Dikey ve Yatay Muhalefet) Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları (N=500). ....	98
<b>Tablo 16.</b> Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayeleri (iyimserlik, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık) ile Hizmet İnovasyon Performansı Arasındaki Regresyon .....	101
<b>Tablo 17.</b> Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayeleri (iyimserlik, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık) ile Çalışan Hizmet İnovasyon Davranışı Arasındaki Regresyon .....	101
<b>Tablo 18.</b> Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayeleri (iyimserlik, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık) ile Yeni Hizmet Geliştirme Arasındaki Regresyon .....	102

<b>Tablo 19.</b> Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayeleri (iyimserlik, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık) ile Çalışan Örgütsel Muhalefet Arasındaki Regresyon.....	103
<b>Tablo 20.</b> Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayeleri (iyimserlik, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık) ile Çalışan Yatay Muhalefet Boyutu Arasındaki Regresyon .....	103
<b>Tablo 21:</b> Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayeleri (iyimserlik, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık) ile Çalışan Dikey Muhalefet Boyutu Arasındaki Regresyon .....	104

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri.....	31
Şekil 2. Örgütsel Muhalefet Modeli.....	46

## EKLER (VARSA)

### EK.1.a. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket “Turizm İşletmelerindeki İşgörenlerin Sahip Olduğu Pozitif Psikolojik Sermayenin Hizmet İnovasyonu Performansına Ve Örgütsel Muhalefete Etkilerini Belirlemek” üzere hazırlanmıştır. Ankette yer alan sorulara doğru ve samimi cevaplar vermeniz araştırmanın güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Verdiğiniz bilgiler araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır. Bu araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. .Dr. Fatma Zehra TAN (Danışman)  
Karabük Üniversitesi

Öğr.Gör. İrfan YURT  
Karabük Üniversitesi

### 1.BÖLÜM

#### Demografik Sorular

1) **Cinsiyetiniz:** ( ) Kadın ( ) Erkek

2) **Yaşınız:** ( ) 18-27 ( ) 28-37 ( ) 38-47 ( ) 48-57 ( ) 58-65

3) **Medeni durumunuz:** ( ) Bekâr ( ) Evli

4) **Eğitim Durumunuz:** ( ) Okuryazar Değil ( ) İlk Öğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

5) **Çalıştığınız Departman.** ( ) Ön Büro ( ) F&B ( ) Kat Hizmetleri ( ) İnsan Kaynakları ( ) Satış ve Pazarlama ( ) Teknik Servis ( ) Güvenlik ( ) Mutfak ( ) Diğer .....

#### 6.Gelir durumunuz:

( ) 2500 TL ve altı ( ) 2501-3500 TL ( ) 3501-4500 TL ( ) 4501-5500 TL ( ) 5501 TL ve üstü

#### 7.Bulduğunuz Otelde Çalışma Süreniz

( ) 1 yıl veya daha az ( ) 2-4 yıl ( ) 5-7 yıl ( ) 8-10 yıl ( ) 11 yıl veya daha fazla yıl

### 2. BÖLÜM

Aşağıdaki soruları lütfen ( x ) ile işaretleyiniz.

Örgütsel muhalefet, örgütte çalışan her düzeydeki ve konumdaki işgörenin, işyerindeki bir örgüt politikası ya da uygulamasıyla ilgili bir yanlışlığı ya da eksikliği gördüğünde, örgüt içerisinde ortaya çıkan sorunların çözümü ve yaşanması muhtemel sorunların ortaya çıkmadan engellenmesi noktasında “anamlı”,” tutarlı” ve “gerekçeli” olarak buna karşı çıkma ve bu duruma hiçbir çekince göstermeden rahatça fikirlerini karşı tarafa ifade edebilmesidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım iş yerinde sorunların ortaya konmasında ve karşıt görüşlerimi dile getirmede çekingenimdir.	1	2	3	4	5
2. İş yerinde çalışan diğer personele bir takım konularda şikâyetlerimi dile getiririm.	1	2	3	4	5
3. Herkesin önünde iş yerindeki etkisizliği veya yetersizliği eleştiririm.	1	2	3	4	5
4. Otel yönetimini sorgulamam.	1	2	3	4	5
5. Otel ve yönetimle ilgili politikaları sorgulamada çekingenimdir.	1	2	3	4	5
6. Oteldeki diğer çalışanlar, örgütsel değişimle ilgili şikâyet ettiklerinde ben de onlara katılırım.	1	2	3	4	5
7. Otelle ilgili eleştirilerimi açıkça paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
8. Otel ve yönetimle ilgili politikalar açısından memnuniyetsizlik duyduğumda, bu durumu herkesin bilmesini sağlarım.	1	2	3	4	5
9. Oteldeki kararlara katılmadığımda bu fikrimi yönetimle paylaşmam.	1	2	3	4	5
10. Etkili olmayan örgütsel değişimlerle ilgili eleştirilerimi Otel yönetimiyle paylaşırım.	1	2	3	4	5
11. Oteldeki diğer çalışanların işlerin nasıl yürüdüğü ile ilgili kişisel algı ve değerlendirmemi bilmesini sağlarım.	1	2	3	4	5
12. Otelde kararlarıyla ilgili düşüncelerimi ve eleştirilerimi firma yönetimi ile paylaşırım.	1	2	3	4	5
13. Oteldeki diğer çalışanların önünde firmamızı(yapıcı) eleştiride olsa) eleştirmem	1	2	3	4	5
14. Oteldeki etkisizlik veya yetersizliği ortadan kaldırmayla ilgili yönetime tavsiyelerde bulunurum.	1	2	3	4	5
15. Otel yönetimiyle yaşadığım anlaşmazlığı dile getirmem	1	2	3	4	5
16. Otelle ilgili sorunlarda meslektaşlarıma şikâyetle bulunmam.	1	2	3	4	5
17. Oteldeki diğer çalışanlara adaletsiz davranıldığına inandığımda bu durumu yönetime anlatırım.	1	2	3	4	5
18. Rahatsız edici veya sorun olabilecek konularda meslektaşlarımla rahatça konuşabilirim.	1	2	3	4	5

## EK.1.b. Anket Formu

<b>Pozitif psikolojik sermaye</b> , örgütsel ortamda bireylerin zayıf taraflarının değil güçlü taraflarının ön plana çıkarılması ve bunların nasıl ortaya çıkarıldığı ve geliştirildiğiyle ilgili kavramların bütünü.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bir çözüm bulmak için uzun süreli bir sorunu analiz etmede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
2. Yönetimle yapılan toplantılarda çalışma alanımı temsil ederken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
3. Organizasyonun stratejisi hakkındaki tartışmalara katkıda bulunmak konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
4. Çalışma alanımda hedefler/amaçlar belirlemeye yardım etme konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
5. Sorunları tartışmak için organizasyon dışındaki kişilerle (örneğin; müşteriler, destek sağlayıcılar) iletişime geçme konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
6. Bir grup iş arkadaşına bilgi sunma konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
7. İş yerinde kendimi bir çıkmazda bulursam kurtulmak için çok çeşitli yollar düşünebilirim.	1	2	3	4	5
8. Şu günlerde çalışma amaçlarımı enerjik bir şekilde yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
9. Herhangi bir sorunu çözecek birçok yol vardır.	1	2	3	4	5
10. Şu anda çalışma hayatında kendimi oldukça başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
11. Çalışma amaçlarıma ulaşmak için çeşitli yollar düşünebilirim.	1	2	3	4	5
12. Şu anda kendim için belirlediğim çalışma amaçlarını gerçekleştiriyorum.	1	2	3	4	5
13. İşte bir sorun yaşadığımda bunu giderip hayatıma devam etmekte zorluk çekerim.	1	2	3	4	5
14. Genellikle, işteki zorlukları bir şekilde yönetebilirim.	1	2	3	4	5
15. Eğer zorunlu kalırsam işte kendi kendime çalışabilirim.	1	2	3	4	5
16. Genellikle iş yerinde bana sıkıntı veren şeylerden uzak durmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
17. Daha önceden yaşadığım zorluklarda edindiğim tecrübeler sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebiliyorum.	1	2	3	4	5
18. Şu andaki işimde karşıma çıkan birçok şeyle başa çıkabileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
19. İşimde belirsizlikler olduğu zaman genellikle en iyisini beklerim.	1	2	3	4	5
20. Benim için işimle ilgili bir şeyler yanlış gidecekse, o şekilde gider.	1	2	3	4	5
21. İşim açısından her zaman olayların iyi yönlerine bakarım.	1	2	3	4	5
22. İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.	1	2	3	4	5
23. Bu işimde olaylar hiçbir zaman istediğim şekilde gelişmiyor.	1	2	3	4	5
24. Şu andaki işimde her kötü günün ardından iyi günler gelecektir yaklaşımına sahibim.	1	2	3	4	5
<b>Hizmet inovasyonu</b> , kısaca uygulamaya konulan hizmetlerin çeşitli yenilikçi yollar kullanılarak iyileştirilmesi					
1. Çalışırken işimle ilgili yeni hizmet teknik ve metotlarını kullanmayı arzularım.	1	2	3	4	5
2. Çalışırken bazen yenilikçi ve yaratıcı düşünceler üretirim	1	2	3	4	5
3. Çalışırken bazen yaratıcı fikirlerimi öneririm ve başkalarını ikna etmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
4. İşyerinde, yenilikleri uygulamak için gerekli olan kaynakları güvence altında tutmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
5. İşyerinde, yeni fikirler geliştirmek için, uygulanabilir bir plan oluştururum.	1	2	3	4	5
6. Genel olarak kendimi çalıştığım bölümün yaratıcı bir üyesi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
7. Bu otel yeni hizmetler geliştirmek için uygun bir ortam sunmaktadır	1	2	3	4	5
8. Oteldeki tüm bölümler yeni işler geliştirmek için iyi bir etkileşime sahiptir.	1	2	3	4	5
9. Yeni hizmet projeleri geliştirilirken ve yürütülürken yöneticiler ve ön plandaki hizmet personeli yakın işbirliği içerisindedirler.	1	2	3	4	5
10. Bu otelde yeni iş sahalarının geliştirilmesinde yer alan üyelere teşvik ve promosyonlar sunulacaktır.	1	2	3	4	5
11. Bu otel, yeni hizmet geliştirilmesi için bazı kaynaklarını tahsis etmektedir.	1	2	3	4	5
12. Otelin mevcut insan gücü, hizmetlerin geliştirilmesi için yeterlidir.	1	2	3	4	5
13. Çalıştığım bölüm, yeni hizmetler geliştirilmesinde profesyoneldir	1	2	3	4	5
14. Çalıştığım bölüm tarafından geliştirilen yeni hizmetler, kaynakların kullanımı bakımından etkin olur.	1	2	3	4	5

## EK.2. Etik Kurul Başvuru Formu

T.C  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU BAŞKANLIĞI'NA

ETİK KURUL BAŞVURU FORMU

Bilimsel bir araştırma için veri toplamak amacıyla oluşturulan ölçüm aracı ekte sunulmuştur. Ölçüm aracının bilimsel araştırma kuralları ve etik ilkelere uygunluğu tarafımızca kontrol edilmiş olup, aksine bir durumun tespit edilmesi durumunda sorumluluğu bize aittir. Ölçüm araçları ve içeriği değiştirildiği takdirde etik kurula tarafımızca yeniden başvuru yapılacaktır. Ölçüm aracının etik açıdan uygunluğunun incelenmesi için gereğini arz ederim.  
20/02/2019

Araştırmacının (Öğrenci vb.)

İrfan YURT

İmza

Sorumlu Araştırmacının (Danışman vb.)

Doç. Dr. Fatma Zehra TAN

İmza

Araştırmanın Konusu: Çalışanın Sahip Olduğu Pozitif Psikolojik Sermayenin Hizmet İnovasyonu Performansına Ve Örgütsel Muhalefete Etkisi: Turizm Alanında Bir Uygulama

Sorumlu Araştırmacının Bağlı Olduğu Birim: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bilimsel Araştırmanın Yapılacağı Yer/Kurum/Kuruluş (ayrıntılı): Ankara ilindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri. 5 Yıldızlı Oteller (Aktif Metropolitan Otel, Ankara Hilton Otel, Barcelo Ankara Altinel, Bera Otel, Bilkent Otel, Büyük Anadolu Oteli, Büyük Sürmeli Oteli, Crowne Plaza, Dedeman Oteli, Esenboğa Airport Oteli, İckale Otel, Ramada Plaza, Rixos Grand, Sheraton Otel, Swiss Otel ), 4 Yıldızlı Oteller (Akar International Otel, Aldino Otel Aldo Ankara Otel, Ankara Plaza Hotel, Ankara Royal Otel, Ankara Varan Movenpick, Atalay Otel , Başak Termal, BEST Apart Otel, Best Otel, Best Western 2000 , Business Park Otel, CK Farabi Otel, Class Otel, Cankaya Koro Otel, Demora Otel,Divan Otel Moment, Doğa Residence Otel,Eyuboğlu Otel, First Angora Otel, Gazi Park Otel, Gurkent Otel, Haymana Midas Termal, Houston Oteli,İlci Residence Oteli, King Otel,Legacy Gap Otel,Midas Otel,Midi Otel,Monec Esat,Neva Palas Otel,Niza Park Otel,Notte Hotel,Olimpik Park,Patalya Lakeside Resort Otel,Radison Blu,Ramada Otel,Royal Anka Oteli,Royal Carine ,Sergah Otel,Ulaşan Otel,Vivaldi Ce Gold Hotel).

Sorumlu Araştırmacı (Danışman) İletişim Bilgisi: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Araştırmacının (Öğrenci) İletişim ve Adres Bilgisi: Safranbolu Meslek Yüksekokulu Öğretmenler Odası

Ek. Ölçüm aracı (anket)

**EK.3.a. Etik Kurul Karar Yazısı**



T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

Sayı : 78977401-050.06.04-E.9965  
Konu : Kararlar

28/02/2019

Sayın Doç. Dr. Fatma Zehra TAN

İlgi : 20/02/2019 tarihli ve E.8615 sayılı yazı.

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu 'nda alınan 27/02/2019 tarih ve 2019/04(03) sayılı kararı yazı ekinde sunulmuştur.  
Gereğini rica ederim.

**e-İmzalıdır**  
Prof. Dr. Zeki TEKİN  
Kurul Başkanı

Ek: doc00442520190227142721 (1 sayfa)

Adres: Karabük Üniversitesi Demir Çelik Kampüsü Merkez/Karabük  
Telefon: 444 0478  
e-Posta: iletisim@karabuk.edu.tr Elektronik Ağ: http://www.karabuk.edu.tr

Bilgi için: Dilek ERHİN  
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

**EK.3.b. Etik Kurul Karar**



T.C.  
**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ**  
SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU  
KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ 27.02.2019

TOPLANTI NO : 2019/04

**Karar 3:**

20/02/2019 tarihli ve 8615 sayılı Doç.Dr.Fatma Zehra TAN'ın etik kurul başvuru formu ve ekleri görüşüldü.

Karabük Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı öğretim üyesi Doç.Dr.Fatma Zehra TAN'ın danışmanlığında yürütülen "Çalışanın Sahip Olduğu Pozitif Psikolojik Sermayenin Hizmet İnovasyonu Performansına Ve Örgütsel Muhalefete Etkisi : Turizm Alanında Bir Uygulama " konulu çalışma kapsamında uygulanmak üzere ekte sunulan anket çalışmasının etik kurallara uygunluğu oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

ASLI GİBİDİR

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Zeki Tekin".

Prof. Dr. Zeki TEKİN

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Başkanı



#### EK.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçek Kullanım Talebi ve İzni

irfan yurt



To whom it may concern,

This letter is to grant permission for irfan yurt to use the following copyright material:

Instrument: *Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ)*

Authors: *Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey.*

Copyright: *"Copyright © 2007 Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ) Fred L. Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey. All rights reserved in all medium."*

for his/her thesis/dissertation research.

Three sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Mind Garden, Inc.  
www.mindgarden.com

## EK.5. Hizmet İnovasyon Kullanımı Ölçek Kullanım Talebi ve İzni

11.11.2019

Posta - irfan yurt - Outlook

← Tümünü yanıtla ∨ Sil Gereksiz Engelle ...

Re: About Service Innovation Performance Scale to use.

İletiyi şu dile çevir: Türkçe | Şu dilden hiçbir zaman çevirme: İngilizce

M **MonicaHu** <e5267@ms25.hinet.net> 11.11.2019 Pzt 17:06  
irfan yurt ∨

Dear Ms/Mr. *irfan YURT*

Thanks you inform me that you will use the "Service Innovation Performance Scale" in your thesis.  
Hope your thesis and research successful.

Best regards,

Monica

\*\*\*\*\*

Meng-Lei Monica Hu  
Professor of Food and Beverage Management  
Jinwen University of Science and Technology  
[e5267@ms25.hinet.net](mailto:e5267@ms25.hinet.net)

--- 本郵件來自HiNet WebMail ---

>>>> Original Message <<<<<

From: [irfan yurt](mailto:irfan.yurt)  
To: [e5267@ms25.hinet.net](mailto:e5267@ms25.hinet.net)  
Sent Date: Thu,07 Nov 2019 18:18:40 Asia/Taipei  
Subject: About Service Innovation Performance Scale to use.

Dear Sir,  
I currently carry on PhD in the University of Karabuk in Turkey. I'm researching "The Effect of Positive Psychological Capital of employees on the Service Innovation Performance and Organizational Opposition: An Application in the Field of Tourism" for my thesis subject. I want use Service Innovation Performance Scale in my research. I'll be glad if you allow. I promise that I won't use your questionnaire for commercial aims.

Yours sincerely,  
*Lecture irfan YURT*  
Safranbolu Vocational Shool  
Karabük University  
<https://www.karabuk.edu.tr/en/>

## EK.6. Örgütsel Muhalefet Kullanımı Ölçek Kullanım Talebi ve İzni

7.11.2019

Posta - irfan yurt - Outlook

← Tümünü yanıtla ▾ 🗑 Sil 🚫 Gereksiz Engelle ...

Re: About Organizational Dissent Scale permission to use.

🕒 İzleme bayrağı.

🌐 İletiyi şu dile çevir: Türkçe | Şu dilden hiçbir zaman çevirme: İngilizce

JK Jeffrey Kassing <jkassing@asu.edu> 7.11.2019 Per 17:26  
irfan yurt ▾

Hi İrfan,

Thank you for reaching out. You can most certainly use the ODS in your research. Best of luck with it.

Best,

jeff

Jeffrey W. Kassing  
Professor/Communication Studies  
School of Social & Behavioral Sciences  
Arizona State University  
602-543-6631  
[jkassing@asu.edu](mailto:jkassing@asu.edu)  
[dissentworks.com](http://dissentworks.com)  
[Sport, Media, & Culture Lab](http://Sport, Media, & Culture Lab)

---

**From:** irfan yurt <irfanyurt@karabuk.edu.tr>  
**Date:** Thursday, November 7, 2019 at 3:03 AM  
**To:** Jeffrey Kassing <jkassing@asu.edu>  
**Subject:** About Organizational Dissent Scale permission to use.

Dear Sir,  
I currently carry on PhD in the University of Karabuk in Turkey. I'm researching "The Effect of Positive Psychological Capital of employees on the Service Innovation Performance and Organizational Opposition: An Application in the Field of Tourism" for my thesis subject. I want use 18-item Revised Organizational Dissent Scale in my research. I'll be glad if you allow. I promise that I won't use your questionnaire for commercial aims.

Yours sincerely,

*Lecture irfan YURT*  
Safranbolu Vocational School  
Karabük University  
<https://www.karabuk.edu.tr/en/>

<https://outlook.office.com/mail/deeplink?version=2019110503.08&popoutv2=1>

## ÖZGEÇMİŞ

İrfan Yurt, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulunu bitirdi. 2012 yılında Düzce Üniversitesinde Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimini tamamladı. 2009-2016 yılları arasında Kredi ve Yurtlar Kurumunda memur olarak çalıştı. 2016 yılında Öğretim görevlisi olarak Karabük Üniversitesi Safranbolu Meslek Yüksek Okulunda işe başladı. 2017 yılında Karabük üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında doktora eğitimine başladı. Halen Karabük Üniversitesi Safranbolu Meslek Yüksek Okulunda Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktadır.