



**Journal Of  
Business Research  
Turk**  
[www.isarder.org](http://www.isarder.org)

## **İş Tatmini ile Tükenmişlik Düzeyi Arasında Pozitif Psikolojik Sermayeni Aracı Etkisi**

*The Effect of Mediational Role of Positive Psychological Capital Between Job Satisfaction and Burnout Level*

### **Özgür Kökalan**

Istanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi  
İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi  
İşletme Bölümü,  
İstanbul, Türkiye  
[orcid.org/0000-0003-2372-9198](http://orcid.org/0000-0003-2372-9198)  
[ozgur.kokalan@izu.edu.tr](mailto:ozgur.kokalan@izu.edu.tr),

### **Ümit Şevik**

Sakarya Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD  
Doktora Öğrencisi  
Sakarya, Türkiye  
[orcid.org/0000-0002-3543-5923](http://orcid.org/0000-0002-3543-5923)  
[umit.sevik@ogr.sakarya.edu.tr](mailto:umit.sevik@ogr.sakarya.edu.tr)

### **Özet**

Bu çalışma, çalışanların iş tatmini algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisini ve bu etkide çalışanların pozitif psikolojik sermaye durumlarının aracı rolünü belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, İstanbul ve Afyonkarahisar'da çalışan toplam 582 işgörene, kolayda örnekleme yöntemi ile anket uygulanmıştır. Anket sonuçları betimleyici analizler ve regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen sonuçlara göre, çalışanların iş tatmini düzeylerinin tükenmişlik düzeylerini negatif, pozitif psikolojik sermaye düzeylerini ise pozitif etkilediği saptanmıştır. Ayrıca, pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ve tükenmişlik arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş tatmini, tükenmişlik, pozitif psikolojik sermaye

### **Abstract**

*This study aims to determine the effect of employees' job satisfaction perceptions on burnout levels and the mediating role of the positive psychological capital between job satisfaction and burnout. Using convenience sampling method, a questionnaire was conducted on 582 employees working in İstanbul and Afyonkarahisar. Results were analyzed and interpreted using descriptive analysis and regression analysis. According to the results of the analyzes, it was determined that the job satisfaction levels of the employees negatively affect their burnout levels and positively affect their positive psychological capital levels. It has also been found that the positive psychological capital has a partial mediating effect between job satisfaction and burnout.*

**Keywords:** Job satisfaction, burnout, positive psychological capital

## Giriş

İşletme ve yönetim biliminde insan faktörünün önemi Neo-klasik yönetim ve organizasyon teorisi ile ön plana çıkmıştır. İşletmelerin uzun dönemde yaşamlarını devam ettirerek sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek maksadıyla sahip olması gereken temel yeteneklerinin başında etkin yönetilen insan kaynağı gelmektedir. İnsan kaynaklarının boyutlarından olan insan sermayesi, sosyal sermaye ve çalışanların psikolojik sermaye yönetimi bu kapsamda önem arz etmektedir. Psikoloji alanında yazılmış makalelerin içeriğini inceleyen Luthans (2002b) yaptığı araştırmada, incelediği 375.000 makalenin içeriğinin olumsuz hususları içerirken sadece 1000 makalenin olumlu konularda yazılmış olduğunu tespit etmiştir. Son yıllarda özellikle 2000’li yıllarda pozitifliğe olan ilginin artması genellikle olumsuzlukları konu edinen psikoloji biliminde pozitif çalışmaların artmasına ve pozitif psikoloji akımının doğmasına sebep olmuştur. Pozitifliğe olan bu ilgi ile pozitif örgütsel davranış ve onun bir türevi pozitif psikolojik sermaye ortaya çıkmıştır.

Pozitif örgütsel davranış alanında özellikle örgütler açısından arzu edilen davranışlardan olan çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin ve iş tatminlerinin artırılması ve arzu edilmeyen davranışlardan olan tükenmişliğin azaltılması örgütün ve çalışanların başarısını etkileyen önemli hususlardandır. Bir bireyin olumlu psikolojik gelişim durumu olarak tanımlanan psikolojik sermaye öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutları ile açıklanmaktadır. Günümüz işletmelerinin performanslarını artırmaları için çalışanların pozitif psikolojik kapasiteleri kapsamındaki psikolojik sermayelerini ölçmek, geliştirmek ve etkin yönetmek önem arz etmektedir (Luthans ve diğ., 2007). Diğer arzu edilen davranışlardan olan ve çalışanların işin özellikleri ile yaptıkları değerlendirme sonucunda olumlu duygulara sahip olması olarak tanımlanan iş tatmini işletmenin performansı ile doğrudan ilgilidir. İş tatmini yüksek bir çalışan, iş tatmini düşük olana göre daha verimlidir (Robbins ve Judge, 2012). Örgütler açısından arzu edilmeyen davranışlardan biri olan ve uzun dönemli iş stresinin yönetilememesi durumunda ortaya çıkan ve çalışanın mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması ile neticelenen fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu (Kaçmaz, 2005; Tutar, 2013) olarak tanımlanan tükenmişlik çalışan sağlığını da olumsuz yönde etkilemektedir.

Çalışma kapsamında iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü incelenecektir. Literatür taramasında psikolojik sermayenin iş tatmini ile arasında pozitif bir ilişki varken tükenmişlik ile negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişlik ile iş tatmini arasında ise negatif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışma ile iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki negatif ilişkinin pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü ile yönünü ne derecede etkilediği incelenecektir. Çalışanın psikolojik sermaye alt boyutlarından öz yeterliliği ve dayanıklılığı yüksek ise, geleceğe iyimser ve umutlu bakabiliyorsa; iş tatmini ile tükenmişlik arasındaki ilişki yönünün etkilenme düzeyi değerlendirilecektir. Etkin bir insan kaynağı politikası olarak psikolojik sermayesi yüksek çalışan istihdam etme veya çalışanların psikolojik sermayelerini artırmak işletmede yaşanabilecek olumsuzlukları önceden önleyecektir.

### 1. Pozitif Psikolojik Sermaye

İlk olarak Maslow (1954) tarafından bahsedilen pozitif psikoloji kavramı (Wright, 2003) 1990’ların sonlarında Martin Seligman öncülüğünde az ama hızlı büyüyen araştırmacı psikolog grubu tarafından bireyin daha öncesinden ihmal edilmiş güçlü özelliklerinin ön planda olduğu pozitif yaklaşımın farkına vararak pozitif psikoloji

hareketini başlatmaları (Luthans, 2002a) ile literatüre girmiştir. Olumlu duygular ile olumlu karakter özellikleri çalışmalarını da kapsayan şemsiye bir kavram olan pozitif psikoloji (Seligman ve Diğ., 2005) yaşam kalitesini zenginleştirmek üzere, olumlu pekiştiricileri ihmal eden psikoloji biliminin saygın bir alt disiplini olarak varolmuştur (Wiengand ve Geller, 2005). Psikoloji biliminin olumsuzluklar ile insan davranışı ve fonksiyonlarının patolojisi üzerindeki çalışmalarına ve meşguliyetine tepki olarak doğan pozitif psikoloji (Luthans, 2002a) insanın yaşam içinde her tıkanıdığı noktayı pozitif bir bakışla pozitif bir yöne, daha üst seviyeye, daha mutlu olana, daha bir huzurlu olana çıkarma mücadelesidir (Ceylan, 2014).

Pozitifliğe olan ilgi ve yapılan çalışmalar sonucu örgütsel davranış araştırmacıları pozitif bilimsel bir yaklaşımın ihtiyacının farkına varmışlardır (Kutanis ve Oruç, 2014). Bu yaklaşım birbirine paralel ve tamamlayıcı makro düzeyde örgütsel seviyeye odaklanmış pozitif örgüt okulu ile mikro düzeyde bireysel seviyeye odaklanmış pozitif örgütsel davranış akımını doğurmuştur (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). İlk olarak Luthans (2002a; 2002b) tarafından literatüre giren pozitif örgütsel davranış kavramı pozitif psikoloji hareketindeki farkındalığı artırmak ve prensipte klinik uygulamalara odaklanan pozitif psikolojinin bu pozitif odaklanmasını iş yaşamına yansıtmak üzere kullanılmıştır (Luthans ve Avolio, 2009). Pozitif örgütsel davranış günümüz iş yaşamının performansını artırmak için pozitif yönelimli insan kaynaklarının güçlendirilmesi ve psikolojik kapasitelerinin ölçülmesi, geliştirilmesi ve etkin yönetimine dair çalışma ve uygulamalardır (Luthans, 2002b). Bireylere ait olan özelliklerin sabit olmayıp geliştirilebilir olduğunu vurgulayan pozitif örgütsel davranış hem teori hem de uygulama yönü olan ölçülebilir bir kavramdır (Erkuş ve Fındıklı, 2013).

Pozitif örgütsel davranış genel olarak bir paradigma değişimini ya da bilimsel bir devrimi yansıtmamaktadır (Kutanis ve Oruç, 2014). İş yaşamına uygulanan pozitif örgütsel davranış ve onun türevi olan psikolojik sermaye, pozitif psikoloji teorisi ve araştırmalarından ortaya çıkmıştır (Luthans ve Diğ., 2008). Pozitif örgütsel davranış kapsamında ölçüme, geliştirilmeye ve yönetime tabi tutulacak psikolojik unsurlar, geleneksel sermaye türlerine ek olarak “psikolojik sermaye” kavramının literatüre girmesine vesile olmuştur (Akçay, 2012). Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı için sahip olmaları gereken finansal, yapısal ve teknolojik sermayenin yanında insan kaynaklarının boyutlarından insan sermayesi ve sosyal sermaye ile yeni ortaya çıkan psikolojik sermaye önem arz etmektedir (Luthans ve Youssef, 2004). İnsan sermayesinde “ne bildiği”, sosyal sermayede “kimi bildiği, tanıdığı” ön planda iken bilgi, beceri, teknik yetenek ve deneyim içeren psikolojik sermayede “kim olduğu” ve geliştirilebilir duygularıyla “kim olabileceği” ön plandadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Gelecekte küresel pazarlarda rekabet avantajı sağlamak için yatırım yapılması ve geliştirilmesi gereken psikolojik sermaye bir bireyin olumlu psikolojik gelişim durumu olarak tanımlanmıştır. Psikolojik sermaye (1) zor görevleri başarmak için vazifeyi üzerine almak ve gerekli gayreti göstermek için güvene (öz yeterlilik) sahip olma, (2)şimdi ve gelecekte başarılı olma ile ilgili olarak olumlu atıflarda (iyimserlik) bulunma, (3) amaçlar için azim gösterme ve gerektiğinde başarılı olmak için yeni yollara yönelme (umut) ve (4) başarıya ulaşmak için ortaya çıkan sorunlar ve talihsizlikler tarafından bunaldığında toparlanıp tahammül etme (dayanıklılık) olarak dört temel unsurdan oluşmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Pozitif psikoloji yapılarından şu ana kadar pozitif örgütsel davranış kriterini en iyi karşılayan teorik ve

ampirik olarak desteklenen öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarıdır (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008; Larson ve Luthans, 2006; Luthans ve Diğ., 2007; Luthans ve Diğ., 2008; Luthans ve diğ., 2013).

- *Öz yeterlilik*: Bandura (1997)'nin teori ve araştırmaları ile iş yaşamına uygulanan (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008) öz yeterlilik kişinin motivasyonunu, bilişsel kaynaklarını ve kendisine verilen görevleri başarıyla yerine getirmek için yol haritasını yönlendirmedeki kabiliyetlerine olan inancı veya güvenidir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Bireyin belli bir görev veya alanda özyeterlilik kazanması; o görevi başarıyla yapmayı denemesine, başkalarının deneyimlerinden öğrenmesine, başkalarının kendisini teşvik etmesi ve kendisine pozitif geribildirimde bulunmasına bağlıdır (Akçay, 2012). Özyeterlilik bireyin güçlü yönlerinin en önemlilerinden biri olarak kabul edilebilir. Zira performansları konusunda özyeterlilikleri hakkında şüphesi olanlar engellerle karşılaştıklarında mücadeleden kaçınarak kendilerini güçsüzleştirecek bir kaygı içine girmektedir (Keleş, 2011).
- *Umut*: Snyder, Irving ve Anderson (1991) tarafından tanımlanan umut kavramı kişinin amaç odaklı başarıma duygusu ve amaçlara ulaşmak için alternatif yolların planlanmasındaki pozitif motivasyonel durumudur (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008). Amaçlara ulaşmak için irade gücünü kullanan kişiler bu yolda zihinsel bir enerji ile “bunu yapabilirim” düşüncesindedir. Bu noktada irade gücünü kullanma insanlara en iyi alternatif yolu bulmada gerekli motivasyonu sağlamaktadır (Kutanis ve Oruç, 2014). Umut ile ilgili yapılan çalışmalar, umudun gerek zihinsel ve fiziksel sağlıkta gerekse karşılaşılan güçlüklerle başa çıkmada etkili bir özellik olduğunu göstermektedir (Keleş, 2011).
- *İyimserlik*: Martin Seligman (1998) iyimserliği kişinin başarıları gibi olumlu olayları açıklarken içsel, kalıcı ve genellenebilir nedenlere, başarısız olduğu amaçlar ve girişimler gibi olumsuz olayları açıklarken dışsal, geçici ve spesifik sebeplere dayandırması şeklinde açıklamıştır (Luthans ve Diğ., 2008). Çalışma hayatında olumlu eğilimler birçok örgütsel davranış değişkeni üzerinde etkili olabilmektedir. Literatürde iyimser kişilerin çalışma yaşamında daha çok çalışmaya teşvik edilebilen, daha tatminkar, zorluklar karşısında daha sebatkar, fiziksel ve duygusal bakımdan daha canlı oldukları bulgularını gösteren araştırma sayısının artmakta olduğu dikkat çekicidir (Keleş, 2011). Süreç içerisinde yaşanan örgütsel değişimlerde iyimser kişiler olumlu beklentilerini sürdürerek başarılı olurlar (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008).
- *Dayanıklılık*: Literatürde esneklik olarak da geçen pozitif psikolojik sermayenin son boyutu olan dayanıklılık belirsiz, zor, başarısız oldukları olay ve durumlar karşısında bireylerin kendilerini duruma göre ayarlayabilmeleri, sürekli ve hızlı çözüm üretebilmeleri sayesinde, bu durumdan çabuk kurulup toparlanabilme ve hatta eskisinden daha yüksek performans sergileyebilme kapasitesi olarak tanımlanır (Akçay, 2012). Dayanıklılık talihsizlik, belirsizlik, çatışma, başarısızlık veya olumlu örgütsel değişimlerde bile kendini toparlayabilme, gelişim gösterip ve artan sorumluluk bilinciyle esnek davranılabilen pozitif psikolojik kapasitedir (Luthans, 2002b).

## 2. İş Tatmini

Davranıştan ziyade bir tavır olan iş tatmini işin özellikleri ile ilgili yaptığı değerlendirme sonucu çalışanın işi ile ilgili olumlu bir duyguya sahip olması olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2012). Diğer bir tanımda ise çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değerleriyle uyumunun sağladığı memnuniyet duygusu ve halidir (Tutar, 2013). İş tatmini sadece iş koşulları ile ilgili değildir. Burada kişiliğinde rolü vardır. Araştırmalar pozitif öz benlik değerlendirmelerine sahip bireylerin –işsel değerlerine ve temel yeteneklerine inananlar- negatif öz benlik değerlendirmelerine sahip olanlara göre işlerinden daha fazla tatmin olduklarını ortaya koymuştur. İş tatmini yüksek olan çalışanların düşük olan çalışanlara kıyasla daha verimli oldukları inancı, yöneticiler arasında kabul gören temel önermeler arasındadır (Robbins ve Judge, 2012). İş tatminini oluşturan faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireysel faktörler yaş, cinsiyet ve mesleki ve eğitim durumunu barındıran bireyin özerklik ve kişisel gelişim gibi üst düzey ihtiyaçlarını karşılayan faktörlerdir. Örgütsel faktörler ise ücretlendirme, motivasyon, işin özellikleri, kariyer imkanları, kontrol, iletişim, çalışma koşulları, örgüt kültürü ve örgütsel itibar gibi faktörleri barındıran işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin birlikte çalıştığı arkadaşlarıyla bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluktur (Tutar, 2013).

## 3. Tükenmişlik

Bireyleri duygusal anlamda sürekli olarak tüketen ortamların, bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu (Tutar, 2013) olan ve uzun dönemli iş stresinin yol açtığı tükenmişlik Maslach tarafından “profesyonel bir kişinin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenmiyor olması” biçiminde tanımlanmıştır. Tükenmişlik enerji kaybı, motivasyon eksikliği, diğerlerine karşı negatif tutum ve aktif olarak diğerlerinden geri çekilmeyi içerir (Kaçmaz, 2005). Tükenmişlik hissi içinde olan çalışanlar, mesleğin ve işin gereklerini yerine getiremez duruma gelmektedirler (Arı ve Bal, 2008). Çalışan sağlığı ve örgütsel sonuçları itibarıyla önemli maliyeti olan, 40 yılın üzerinde hem akademisyenler hem de yöneticiler tarafından yapılan araştırmalarda çalışanlar üzerinde önemli olumsuz etkileri anlaşılan tükenmişliğin, işinin konusu insan olan herhangi bir meslek çalışanında ortaya çıkan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi azalmasına sebep olan bir sendrom olduğunu belirten Maslach (1982) üç boyutunun olduğunu tespit etmiştir (Halbesleben ve Buckley, 2004).

- *Duygusal Tükenme:* İnsanlara yardım ederken, istenen psikolojik ve duygusal taleplerin aşırılığı yüzünden ortaya çıkan, enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının bittiği duygusuna kapılması durumu (Tutar, 2013). Duygusal tükenme tükenmişliğin içsel boyutudur (Arı ve Bal, 2008).
- *Duyarsızlaşma:* Bireyin hizmet sunduğu kişilere karşı birer birey olduklarını dikkate almaksızın soğuk, katı, ilgisiz ve olumsuz bir tavır sergilemesidir (Arı ve Bal, 2008; Tutar, 2013). Bu genellekle, işe yönelik idealizm kaybolması, hızla artan uzaklaşma duygusu ve çalışanın müşterisini bir obje olarak görmesinden kaynaklanır (Tutar, 2013).
- *Kişisel Başarı Hissi Azalması:* Yetersizlik, başarısızlık duygusu, düşük moral, iş verimliliğinde azalma, düşük üretkenlik, kişiler arası anlaşmazlık, sorunlarla başa çıkmada yetersiz kalma, benlik saygısında azalma gibi belirtilerle

karakterize edilen kişisel başarı hissindeki azalma kişinin kendisini olumsuz değerlendirmesine neden olur (Tutar, 2013).

#### 4. Pozitif Psikolojik Sermaye ve İş Tatmini İlişkisi

1990'lı yılların sonlarında pozitif psikoloji alanından ortaya çıkan pozitif örgütsel davranış ve onun bir türevi olan pozitif psikolojik sermayenin örgütsel davranış konularıyla ilişkili çok fazla araştırma yapılmıştır. Psikolojik sermaye ile onun bir ardılı olan iş tatmini ile ilgili araştırmalar en fazla ilişkinin kurulduğu değişkenler olarak ön plana çıkmaktadır (Erkmen ve Esen, 2012). Avey ve Diğ. (2011) tarafından pozitif psikolojik sermayenin çalışan tutumu, davranışı ve performansına etkisi ile ilgili yapılan meta analizde iş tatmini gibi arzu edilen çalışan tutumları ile psikolojik sermaye arasında pozitif ilişki, arzu edilmeyen çalışan tutumları ile negatif ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda psikolojik sermayenin alt boyutları yani umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık boyutlarıyla iş tatmini arasında kuvvetli ilişki tespit edilmiştir. Luthans ve Diğ. (2007), yönetim öğrencileri ile hizmet ve üretim sektörü üzerine yaptığı araştırmada psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişki üretim sektöründe ve hizmet sektöründe pozitif yönlü olarak bulmuştur. Yönetim öğrencileri örnekleminde de pozitif ilişki vardır. Psikolojik sermayenin alt boyutlarının hepsinin iş tatmini ile ilişkisi pozitif yönlüdür. Youssef ve Luthans (2007) yaptığı iki araştırmanın ilkinde iş tatmini ile umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutuyla pozitif yönlü ilişki, ikincide iş tatmini ile iyimserlik ve umut boyutuyla pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir. Akçay (2012) makine sektöründe faaliyet gösteren bir firmada 450 çalışan ile yaptığı araştırmada çalışanların pozitif sermaye düzeyleri ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Aynı zamanda pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi pozitif psikolojik sermayenin dört bileşeninin her birinin ayrı ayrı iş tatmini ile ilişkisinden daha güçlüdür. Erkuş ve Fındıklı (2013) farklı meslek gruplarından 572 çalışan ile yaptığı araştırmada çalışanların psikolojik sermayeleri ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişki, iş tatmininin psikolojik sermaye alt boyutlardan umut ile ve iyimserlik ile pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmiştir. Topçu ve Ocak (2012) Bosna-Hersek ve Türkiye'de 393 kişiyle yaptığı araştırmada psikolojik sermaye, iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında hem genelde, hem de Bosna-Hersek ve Türkiye geneli için pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmiştir. Yeşil, Yetiş ve Telli (2016) kamu bankasında 146 çalışan ile yaptığı araştırmada psikolojik sermayenin iş tatmini ile pozitif ilişkisi tespit edilirken sadece psikolojik sermayenin alt boyutlarından dayanıklılığın iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kaplan ve Biçkes (2013) tarafından otellerde çalışan 181 çalışan üzerinde yapılan araştırmada psikolojik sermayenin dayanıklılık ve iyimserlik alt boyutlarında iş tatmini ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Özer, Topaloğlu ve Özmen (2013) tarafından sağlık sektöründe faaliyet gösteren 900 kişiden oluşan özel hastanede yaptığı araştırmada psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Larson ve Luthans (2006) pozitif psikoloji ile iş tatmini arasında pozitif ilişki, alt boyutlarından dayanıklılık ve umut ile anlamlı ilişki bulmuştur. Luthans ve Diğ. (2008) çalışanların psikolojik sermayeleri ile iş tatmini arasında pozitif ilişki bulmuştur. Abbas ve Diğ. (2012) psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Judge ve Bono (2001) yaptıkları meta analizde psikolojik sermayenin alt boyutu olan öz yeterlilik ile iş tatmini arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Tüm bu çalışmaların ışığında araştırmanın hipotezi aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

**Hipotez 1:** *Çalışanların iş tatmininin pozitif psikolojik sermaye üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

### **5. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Tükenmişlik İlişkisi**

İnsan sağlığını da tehdit eden tükenmişlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişki araştırma konularından biri olmuştur. Çetin, Şeşen ve Basım (2013) Kamu sektöründen 260 çalışan ile yapılan çalışmada psikolojik sermayenin alt boyutlarından öz yeterlilik ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi azalması arasında ters yönlü ilişkilerin olduğu görülmüştür. Psikolojik sermayenin bir diğer boyutu olan psikolojik dayanıklılık ise tükenmişlik boyutlarından yalnızca duygusal tükenme ile ters yönlü ilişki içindedir. Psikolojik dayanıklılık boyutlarından umut alt faktörünün ise duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi azalması olarak üç tükenmişlik boyutuyla da ters yönlü ilişki içinde olduğu görülmüştür. İyimserlik faktörü ise yalnızca duygusal tükenme ile ters yönlü ilişki içindedir. Psikolojik sermayenin alt boyutlarından öz yeterlilik ve umut faktörlerinin çalışanların birbirleriyle etkileşimli tükenmişlik duygularını açıklamada ön plana çıkmaktadır. Topçu ve Ocak (2012) Bosna-Hersek ve Türkiye’de 393 kişiyle yaptığı çalışmada pozitif psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasında anlamlı ve ters yönlü ilişki olduğunu tespit etmiştir. Laschinger ve Fida (2014) yeni mezun olan 205 hemşire üzerinde yapılan çalışmada psikolojik sermayenin tükenmişliği negatif yönde etkilediği ve düşük tükenmişlik seviyesi ile psikolojik sermaye arasındaki anlamlı ilişkiyi tespit etmişlerdir. Aliyev ve Tunç (2015) yaptığı çalışmada psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edemezken, psikolojik sermayenin alt boyutlarından öz yeterlilik boyutu ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Tüm bu çalışmaların ışığında araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

**Hipotez 2:** *Çalışanların psikolojik sermayelerinin tükenmişlik üzerinde etkisi vardır.*

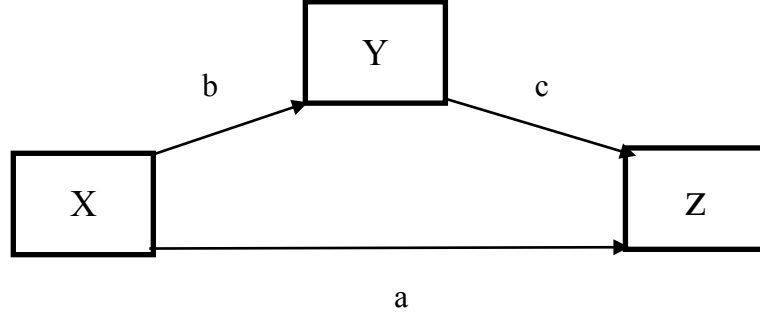
### **6. İş Tatmini ve Tükenmişlik İlişkisi**

Tükenmişlik ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalarda genel olarak sağlık sektörü ön plana çıkmaktadır. Ames ve Diğ. (2004) 283 perfüzyonist ile yaptığı çalışmada iş tatmini ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif ilişki tespit etmiştir. Tükenmişlik arttıkça iş tatmini azalmaktadır. Araştırmada tespit edilen negatif ilişki iş tatmininin tükenmişliğin üzerinde belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tarcan ve Diğ. (2017) tarafından iki farklı hastanenin acil servisinde 250 sağlık çalışanı ile yapılan araştırma sonucunda iş tatmini ile tükenmişlik arasında anlamlı negatif bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Tükenmişliğin duygusal tükenme ve kişisel başarıda düşme alt boyutlarından iş tatmininin boyutları ile anlamlı negatif ilişki tespit edilmiştir. Mendieta ve Rivas (2011) 107 sosyal hizmet uzmanı üzerinde yaptığı çalışmada çalışanların tükenmişlik seviyelerinin artması direkt ve anlamlı bir şekilde iş tatmini seviyesini azalttığını ve aralarında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Tüm bu çalışmaların ışığında araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

**Hipotez 3:** *Çalışanların iş tatmininin tükenmişlik düzeyi üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

## 7. Aracı (Mediation) Değişkenin Rolü

Aracı değişken, iki değişken arasındaki ilişkisini açıklamak için kullanılır. Aracı değişken Şekil 1'deki gibi gösterilebilir.



Şekil 1. Aracılık Rol Modeli

Şekilde X bağımsız değişkeni, Z bağımlı değişkeni ve Y aracı değişkeni temsil etmektedir. “a” yolu bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi, “b” yolu bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki etkiyi, “c” aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Baron ve Kenny, aracılık rolünün tespiti için 3 adımın gerçekleşmesi gerektiğini belirtir (Baron ve Kenny, 1986). Bu adımlar şu şekilde sıralanmıştır:

1. Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekir.
2. Bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekir.
3. Aracı değişken ve bağımsız değişken birlikte regresyon analizine dâhil edilir. Bağımsız değişkenle ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişkinin tespitinde tam aracılık etkisinden; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin şiddetinde bir azalma tespit edilirse kısmi aracılık etkisinden söz edilir.

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması durumunda, bu azalmanın anlamlı olup olmadığı, diğer bir değişle kısmi aracılığın gerçekleşip gerçekleşmediğinin tespitinin yapılması durumunda çeşitli testler uygulanmaktadır. Bu çalışmada bu testlerden biri olan Sobel testi uygulanmıştır (Sobel, 1982).

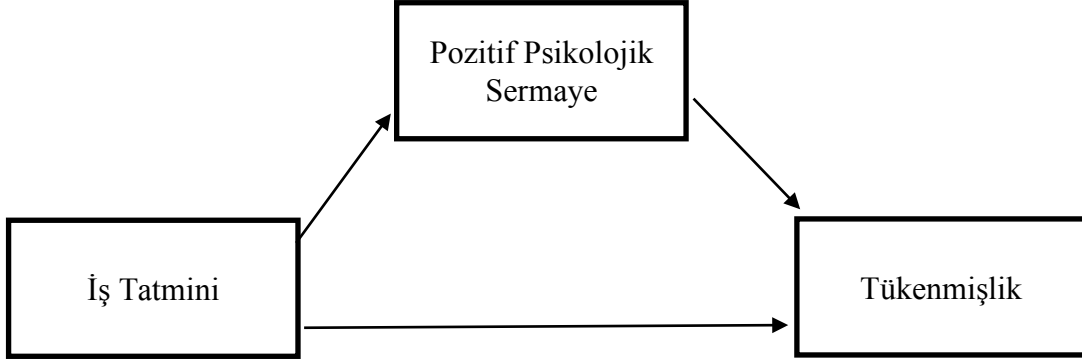
## 8. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışanların iş tatmini (İT) algılarının tükenmişlik düzeyleri (TD) üzerine etkisini ve bu etkide çalışanların pozitif psikolojik sermaye (PPS) durumlarının aracı (mediating) rolünü belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, ilk olarak örneklem ve ölçeklere ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Daha sonra örneklemde elde edilen veriler ile araştırmaya ilişkin kurulan modele ilişkin istatistiksel analizler yapılmıştır. İstatistiksel analiz aşamasında ilk olarak araştırma kapsamında kullanılan üç ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. En son olarak çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin aracı etkisini tespit etmek için dört aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma ile elde



edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılmış ve ileri dönemde gerçekleştirilecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmaya ilişkin model Şekil 1’de sunulmuştur:



Şekil 2: Araştırma Modeli

Araştırmanın amacı ve modeli kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

**Hipotez 1:** Çalışanların iş tatmininin pozitif psikolojik sermaye üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**Hipotez 2:** Çalışanların psikolojik sermayelerinin tükenmişlik üzerinde etkisi vardır.

**Hipotez 3:** Çalışanların iş tatmininin tükenmişlik düzeyi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**Hipotez 4:** Çalışanların iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin aracılık (mediating) etkisi vardır.

## 9. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma evrenini Afyonkarahisar ve İstanbul illerinde ikamet eden ve çeşitli sektörlerde çalışanlar arasından seçilmiştir. İstanbul ve Afyonkarahisar’da toplam çalışan sayısının yaklaşık 5 milyon insan olduğu görülmektedir. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 384 kişi olarak hesap edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 582 kişiyi online olarak anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmada kullanılan anketlerdeki tüm sorulara cevap verme zorunluluğu getirilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen tüm anketler analiz yapma için uygun bulunmuştur. Araştırma kapsamında kullanılan değişkenlere ilişkin ölçeklere yapısal eşitlik modellemesi ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

## 10. Araştırmanın Ölçekleri

İş tatmininin (İT) tükenmişlik düzeylerine (TD) etkisini ve bu etkide çalışanların pozitif psikolojik sermaye (PPS) durumunun aracı (mediating) rolünü belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, kullanılan ölçeklere ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 1’de sunulmuştur. Araştırmada kullanılan 3 farklı ölçeğe ilişkin yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin sonuçlar, her ölçekle ilgili bölümünün sonunda verilmiştir. Ölçeklere ilişkin çoklu bağlantı testleri yapılmış, değişkenler arasında çoklu

bağlantı sorunu bulunmadığı saptanmıştır. Ölçekte yer alan tüm ölçeklerde 5’li likert ölçeği kullanılmıştır.

**Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği (PPS):** Pozitif psikolojik sermaye düzeyini belirlemek üzere kullanılan ölçek Luthans ve Diğ. (2007) tarafından geliştirilmiş ve Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek “öz yeterlik”, “umut”, “dayanıklılık” ve “iyimserlik” boyutu olarak adlandırılan dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte her boyut 6 madde ile ölçülmüştür. Ölçek toplam 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan soruların bazıları “Uzun vadeli problemlerin çözümüne yönelik analizler yapma konusunda kendime güvenirim”, “İş yerinde kendimi bir çıkmazda hissedersen bundan kurtulmak için pek çok çıkış yolu aklıma gelir” ve “İş yerinde ortaya çıkan sıkıntıları genellikle bir şekilde yönetebiliyorum” şeklindedir. Luthans ve Diğ. (2007) tarafından ölçeğe ilişkin yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .93 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarının 0,67 ile 0,85 arasında değiştiğini göstermiştir (Çetin ve Basım, 2012).

Bu çalışmada PPS’nin alt boyutların güvenilirlik katsayıları ise sırasıyla “umut” boyutu için .87, “öz yeterlilik” için .87, “dayanıklılık” için .72, “iyimserlik” için .79 olarak tespit edilmiştir. Çalışmada kapsamında AMOS programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır ve 3 madde analizden çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucunda diğer maddelerin faktör yüklerinin .60 ile .83 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğe ilişkin uyum iyiliği değerleri, Tablo 1’de yer almaktadır. Araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa değeri .87 olarak bulunmuştur.

**Maslach Tükenmişlik Ölçeği (TD):** Ölçek, Maslach ve Jackson tarafından 1986 yılında geliştirmiştir. Ölçek “duygusal tükenme”, “kişisel başarı” ve “duyarsızlaşma” olarak adlandırılan üç boyuttan ve 22 maddeden oluşmaktadır. Maslach tükenmişlik ölçeği en çok kullanılan tükenmişlik ölçeğidir ve çok yüksek güvenilirliğe sahip bir ölçektir. Ölçekte yer alan soruların bazıları “İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum”, “İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.” ve “Sabahleyin yeni bir iş günü ile karşılaşacağımdan kendimi yorgun hissediyorum” şeklindedir.

Ölçek Ergin tarafından 1992 yılında Türkçeye uyarlanmış, Çam (1992) tarafından da geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .96 olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlarda güvenilirlik katsayıları ise sırasıyla “duyarsızlaşma” boyutu için .94, “kişisel başarı” için .97 ve “duygusal tükenme” için .97 olarak tespit edilmiştir. Çalışmada kapsamında ölçeğe AMOS programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır ve 2 madde analizden çıkarılmıştır. Diğer maddelerin faktör yüklerinin .64 ile .91 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğe ilişkin uyum iyiliği değerleri, Tablo 1’de yer almaktadır. Araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa değeri .91 olarak bulunmuştur.

**Minesota İş Tatmini Ölçeği (İT):** Araştırma kapsamında kullanılan Minesota iş doyumunu ölçeği, “içsel iş doyumunu” ve “dışsal iş doyumunu” olarak adlandırılan iki boyuttan ve 20 madden oluşmaktadır. Minesota iş doyumunu ölçeği çok sık kullanılan, güvenilirliği ve geçerliliği pek çok kez kanıtlanmıştır. Ölçekte yer alan soruların bazıları

“Şimdiki işimden beni her zaman meşgul etmesi bakımından”, ve “Şimdiki işimden toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi” şeklindedir.

Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .94 olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlarda güvenilirlik katsayıları ise sırasıyla “içsel iş doyumu” boyutu için .95 ve “dışsal iş doyumu” için .93 olarak tespit edilmiştir. Çalışmada kapsamındaki ölçek ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğe ilişkin maddelerin faktör yüklerinin .60 ile .88 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğe ilişkin uyum iyiliği değerleri, Tablo 1’de yer almaktadır. Araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa değeri .92 olarak bulunmuştur.

**Tablo 1:** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

	CMIN / DF < 5	GFI > .85	AGFI > .80	CFI > .90	NFI > .90	RMSEA < .10
<b>Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği</b>	2.84	.86	.84	.91	.90	.07
<b>Tükenmişlik Ölçeği</b>	1.74	.92	.89	.94	.92	.04
<b>İş Tatmini Ölçeği</b>	1.89	.92	.87	.93	.94	.04

Tablo 1’de görüldüğü gibi ölçeklere ilişkin uyum iyiliği değer aralıkları sonuçlarına göre araştırma kapsamında kullanılan üç ölçeğin uyum iyiliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır.

Araştırmada ayrıca örneklemin demografik özelliklerini belirlemek için 6 soru ankete eklenmiştir.

## 11. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada ilk olarak katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Daha sonra pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolüne ilişkin regresyon analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

### 11.1 Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 582 bireyin 159’ı kadın, 423’ü erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması 32’dir. Katılımcılardan ilköğretim mezunu olanların oranı % 5.0, lise mezunu olanların oranı %22.0, ön lisans ve üniversite mezunu olanların oranı % 59,9 ve yüksek lisans/doktora mezunu olanların oranı % 13.1 şeklindedir. Katılımcıların % 44.2’si özel sektörde, % 55.8’i kamuda çalışmaktadır. Araştırmaya katılımcıların 75’i kamu bankalarında, 102’i devlet üniversitelerinde, 80’i devlete ait mermer işletmelerinde, 120’si özel bankalarda, 135’i vakıf üniversitelerinde ve 70’i ise özel tekstil fabrikasında çalışmaktadır.

### 11.2 Araştırma Hipotezlerinin Sınanması

Bu araştırma ilk olarak araştırmada kullanılan üç temel kavrama ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Yapılan tanımlayıcı istatistikler sonucunda katılımcıların pozitif psikolojik sermaye düzeyinin düşük, tükenmişliklerinin orta düzeyde ve iş tatminlerinin yüksek olduğu saptanmış ve bu bilgilere ait nicel sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir. Araştırmanın bu aşamasında her üç kavramın kamu ve özel

şirket çalışanları arasında farklılık gösterip göstermediği bağımsız örnek t testi ile analiz edilmiş, kamu ve özel şirketlerde çalışanlar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

**Tablo 2:** Pozitif Psikolojik Sermaye, Tükenmişlik ve İş Tatminine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

		Pozitif Psikolojik Sermaye	Tükenmişlik	İş Tatmini
N	Geçerli	582	582	582
	Kayıp	0	0	0
Arit. Ort.		2,2374	2,9267	3,6086
Std. Sapma		,46585	,41300	,73148

Araştırma diğer aşamasında, çalışanların iş tatmini ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin aracı etkisinin olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında 4 farklı hipotez kurumuştur. Pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolünü belirlemek için Baron ve Kenny (1986) tarafından belirlenen dört aşamadan oluşan regresyon metodu ile test edilmiştir. Bu aşamada çoklu bağıntı (multicollinearity) olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Analizin gerçekleşmesi için üçüncü aşamada yer alan iş tatmini ve pozitif psikolojik sermaye değişkenleri arasında çoklu bağlantının olmaması gerekmektedir. Yapılan analiz sonucunda VIF değeri 1,424; Tolerance değeri 0,702 olarak tespit edilmiştir. Diğer bir değişle değişkenler arasında çoklu bağıntı olmadığı belirlenmiştir (Field, 2006).

### 11.3 İş Tatmini ile Tükenmişlik Arasında Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Etkisi

Araştırmanın bu bölümde çalışanın iş tatmini (İT) boyutu bağımsız değişken, tükenmişlik düzeyi (TD) değişkeni bağımlı değişken ve pozitif psikolojik sermaye (PPS) değişkeni aracı değişken olarak ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 2’te sunulmuştur.

**Tablo 2.** İş Tatmini İle Tükenmişlik Arasında Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Etkisi

ADIMLAR		$\beta$	t	Sig.
<b>1. Adım</b>	İT → PPS	0.546	15.682	0.00
<b>R<sup>2</sup> / F</b>		0,297 / 0.00		
<b>2. Adım</b>	PSS → TD	-0.189	-9.312	0.00
<b>R<sup>2</sup> / F</b>		0,098/ 0.00		
<b>3. Adım</b>	İT → TD	-0,348	-12.340	0.00
<b>R<sup>2</sup> / F</b>		0,121/ 0.00		
<b>3. Adım</b>	PPS → TD	-0,430	-9,337	0,00
	İT → TD	-0,150	-3,266	0,00
<b>R<sup>2</sup> / F / Tolerance –VIF</b>		0,161/ 0.00 / 0,702 - 1,424		

Tablo 2’de de görüldüğü gibi, analiz aşamasında Baron ve Kenny (1986)’in aracı değişken analizinde izlenmesi gereken dört aşama gerçekleştirilmiştir. İlk adımda, bağımsız değişkenle (İş Tatmini / İT) ile aracı değişken ( Pozitif Psikolojik Sermaye / PPS) arasında anlamlı bir etkinin olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre,  $\beta=0,546$ ,  $p=0,000$  olarak bulunmuştur. Diğer bir değişle, iş tatminin pozitif psikolojik sermaye üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Bu sonuca göre,  $H_1$  hipotezi doğrulanmıştır.

İkinci adımda, bağımsız değişkenle (Pozitif Psikolojik Sermaye / PPS) ile aracı değişken ( Tükenmiş Düzeyi / TD) arasında anlamlı bir etkinin olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre,  $\beta=-0.189$ ,  $p=0,000$  olarak bulunmuştur. Diğer bir değişle, pozitif psikolojik sermayenin tükenmişlik düzeyi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır. Bu sonuca göre,  $H_2$  hipotezi doğrulanmıştır.

Üçüncü adımda, bağımsız değişkenle (İş Tatmini / İT) ile bağımlı değişken (Tükenmişlik Düzeyi / TD) arasında anlamlı bir etkinin olup olmadığı incelenmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre,  $\beta = -0,348$ ,  $p=0,000$  olarak bulunmuştur. Diğer bir değişle, iş tatminin tükenmişlik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır. Bu sonuca göre,  $H_3$  hipotezi doğrulanmıştır.

Son olarak, bağımsız değişken ((İş Tatmini / İT) ile aracı değişken (Pozitif Psikolojik Sermaye / PPS) birlikte modele dâhil edilmiş ve bağımlı değişken (Tükenmişlik Düzeyi / TD) üzerindeki etkileri tespit edilmiştir. Üçüncü adımda, İT ile TD arasındaki ilişkinin ikinci adımla elde edilen sonuçlarla karşılaştırıldığında anlamsızlaşmadığı, ancak etki düzeyinin azaldığı tespit edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen  $\beta = -0,150$ ,  $p=0,000$  şeklindedir. Diğer bir iş tatmininin tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisinin azaldığı görülmektedir. Bu durum, iş tatmini ile tükenmişlik düzeyi arasında pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracı etkiye sahip olabileceği sonucu çıkmaktadır. Bu aşamadan sonra kısmi aracılık etkiden kesin söz edebilmek için Beta ( $\beta$ ) değerlerindeki azalma miktarının anlamlılığının Sobel Testi ile tespit edilmiştir. Sobel Testi sonucu,  $Z = -2.532$ ,  $p=0,000$  şeklinde gerçekleşmiştir. Bu sonuca göre, Beta değerinde meydana gelen azalmanın anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre,  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir.

### Sonuç

Pozitif örgütsel davranışın temel felsefesi ile ilgili eleştiriler olmasına rağmen psikolojik sermaye ile ilgili çoğunluğu ampirik olan çalışmalar özellikle 2008 yılından sonra hızlı bir ivme ile artmaya başladı (Avey ve Diğ., 2011). Pozitifliğe olan ilginin artması ve psikoloji alanında olumsuz pekiştireçlerden ilginin olumlu pekiştireçlere kayması (Wiegand ve Geller, 2005) pozitif psikolojik sermayenin örgütsel alanda sıklıkla çalışılan konular arasına koymuştur.

Bu çalışmada çalışanların iş tatmini algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi ve bu etkide çalışanların pozitif psikolojik sermaye durumlarının aracı rolü incelenmiştir. Bir başka deyişle iş tatmini algısı ile tükenmişlik düzeyi arasındaki negatif ve anlamlı ilişkinin pozitif psikolojik sermayenin etkisiyle aradaki ilişki yönündeki değişim incelenmiştir. Elde edilen sonuçlarda pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile pozitif ve anlamlı, tükenmişlik ile negatif ve anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar literatür taraması sonucunda daha önceden yapılmış çalışmalarla yani pozitif psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında pozitif ilişkinin olduğu (Abbas ve Diğ., 2012; Akçay, 2012; Avey ve Diğ., 2007; Erkuş ve Fındıklı, 2013; Luthans ve Diğ., 2007; Luthans ve Diğ., 2008; Topçu ve Ocak, 2012; Youssef ve Luthans, 2007) ve pozitif psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasında negatif ilişkinin olduğu (Aliyev ve Tunç, 2015; Çetin, Şeşen ve Basım, 2013; Laschinger ve Fida, 2014; Topçu ve Ocak, 2012) sonuçları ile paralellik arz etmektedir. Daha öncesinden yapılan çalışmalar bu araştırma sonucunda elde edilen sonuçları destekler niteliktedir. Araştırma kapsamında pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ve tükenmişlik ile ilgili hipotezleri kabul edilmiş, çalışanların iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin aracılık etkisi ile ilgili hipotez kısmen kabul edilmiştir.

Etkin bir insan kaynakları yönetimi için işe alım sürecine çalışanların psikolojik sermaye kriterinin eklenmesi alımdaki başarıyı artıracaktır. Çalışanların psikolojik sermayelerinin ölçülmesi ve geliştirilmesi işletmelerin başarısı için kilit rol oynayacaktır. Bunun yanında çalışanın kendisinin sahip olduğu pozitif psikolojik sermaye farkındalığı ile daha büyük işler yapma veya girişimde bulunma konularında belirleyici olacaktır. Psikolojik sermayesi yüksek çalışanların iş tatmininde sorunlar

yaşasa da tükenmişliği büyük ölçüde etkilemeyecektir. Çalışmadan elde edilen sonuca göre iş tatmini seviyesinin düşüklüğü tükenmişlik seviyesini artırması pozitif psikolojik sermaye ile kısmen önlenmiş olmaktadır. Pozitif psikolojik sermayeleri yüksek çalışanların işletmede karşılaşacağı problemlerden etkilenmeyeceği, işletmede yaşanacak olan değişimlere kolay uyum sağlayacağı, işletme içinde sorunun değil çözümün bir parçası olacağı ve bu şekilde işletmenin mevcut insan sermayesinden daha etkin olarak faydalanacağı değerlendirilmektedir.

Çalışmanın önemi pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile tükenmişlik arasındaki aracı etkisini tespit edip, iş tatmini ile tükenmişlik arasındaki negatif ve anlamlı ilişkiyi ortadan kaldırmaktır. Çalışma pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki aracılık rolünün önemini ortaya çıkarıyor. İşletmenin arzu edilen davranışlara çalışanları yönlendirmesi açısından pozitif psikolojik sermayenin önemi vurgulanmıştır. Pozitif psikolojik sermayenin insan kaynakları literatürü açısından önemi ortaya çıkmıştır. İnsan kaynaklarından beklentinin yüksek olması ve kar etme arzusunu etkin yönetilen insan kaynakları ile başarma isteği konuyu daha cazip kılmaktadır.

Gelecekte yapılacak çalışmalar için psikolojik sermayenin işletmenin maddi olmayan sermayelerinden hem sosyal sermayesini, hem de insan sermayesini nasıl etkilediği ve katkı sunup sunmadığı konularının araştırılması pozitif psikolojik sermayenin önemini ortaya koymak adına yapılabilecek çalışmalardandır. Bu araştırmada demografik değerler dikkate alınmamıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda dikkate alınması literatüre katkı sunabilir. Örgütsel davranış alanından henüz yeni olan pozitif psikolojik sermaye kavramı ile ilgili yapılan çalışmaların artması ve işletmenin yumuşak unsurları ve sert unsurları ile ilişkilerin tespiti önem arz etmektedir.

Pozitif çalışanların örgüte pozitif değerler kattığı, negatif eğilimli çalışanların ise örgütte diğer çalışanlar üzerinde olumsuzluk meydana getirdiği gerçeği değerlendirildiğinde “ben kimim” ifadesinin kilit rol oynadığı pozitif psikolojik sermayenin önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

#### KAYNAKÇA

- Abbas, M., Usman, R., Darr, W. ve Bouckenoghe, D. (2012). “Combined Effects of Perceived Politics and Psychological Capital on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance”, *Journal of Management*, Vol.40, No.7, 1813-1830.
- Akçay, V. H. (2012). “Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1, 123-140.
- Aliyev, R. ve Tunç, E. (2015). “Self-Efficacy in Counseling: The Role of Organizational Psychological Capital, Job Satisfaction and Burnout”, *Procedia-Social Behavior Sciences*, 190, 97-105.
- Ames, M. M., Kilpatrick, A. O., Zoller, J., Sistino, J. J., Blackwell, M. ve Acell, J. (2004). “A National Study of Job Satisfaction and Burnout Among Perfusionists”, *The Journal of The American Society of Extra-Corporeal Technology*, 36, 44-50.

- Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi*, 15/1, 131-148.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. ve Luthans, F. (2008). “Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.44, No.1, 48-70.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. ve Mhatre, K. H. (2011). “Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors and Performance”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 22, No. 2, 127-152.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Ceylan, M. E. (2014). “Bugünün Zail Olan İnsanı ve Bir Sanat Dili Olarak Pozitif Psikoloji”, *Psikohayat Dergisi*, Yıl:5, Sayı:13, 20-21.
- Çam, O. (1992). “Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Araştırılması”, 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- Çetin, F. ve Basım, N. (2012). “Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, *AMME İdaresi Dergisi*, Cilt. 45, Sayı. 1, 121-137.
- Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, N. (2013). “Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 13, Sayı. 3, 95-108.
- Ergin, C. (1992). “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2012). “Psikolojik Sermaye Konusunda 2003-2011 Yıllarında Yapılan Çalışmaların Kategorik Olarak İncelenmesi”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 9, Sayı 19, 89-103.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2013). “Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:42, Sayı:2, 302-318.
- Field, A. (2006). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage Publications, Second Edition.
- Halbesleben, J.R.B. ve Buckley, M. R. (2004). “Burnout in Organizational Life”, *Journal of Management*, 30 (6), 859-879.
- Judge, T. A. ve Bono J. E. (2001). “Relationship of Core Self Evaluations Traits-Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, Emotional Stability-With Job Satisfaction And Job Performance: A Meta Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.1, 80-92.



- Kaçmaz, N. (2005). “Tükenmişlik Sendromu”, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, 68, 29-32.
- Kaplan, M. ve Biçkes, D. M. (2013). “The Relationship Between Psychological Capital and Job Satisfaction: A Study of Hotel Business in Nevşehir”, Yönetim ve Ekonomi, Cilt.20, Sayı.2, 233-242.
- Keleş, H. N. (2011). “Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, 343-350.
- Kutanis, R. Ö. ve Oruç, E. (2014). “Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, The Journal of Happiness&Well-being, 2(2), 145-159.
- Larson, M. ve Luthans, F. (2006). “Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes”, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol.13, No.1, 45-62.
- Laschinger, H.K.S. ve Fida, R. (2014). “New Nurses Burnout and Workplace Wellbeing: The Influence of Authentic Leadership and Psychological Capital”, Burnout Research, 1, 19-28.
- Luthans, F. (2002a). “Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths”, Academy of Management Executive, Vol.16, No.1, 57-75.
- Luthans, F. (2002b). “The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior”, Journal of Organizational Behavior, 23, 695-706.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). “Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing People for Competitive Advantage”, Organizational Dynamics, Vol.33, no.2, 1-37.
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2007). “Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge”, Oxford University Press.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007). “Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction”, Personnel Psychology, 60, 541-572.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. ve Avey, J. B. (2008). “The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship”, Journal of Organizational Behavior, 29, 219-238.
- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2009). “The Point of Positive Organizational Behavior”, Journal of Organizational Behavior, 30, 291-307.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S. ve Harms, P. D. (2013). “Meeting the Leadership Challenge of Employee Well-Being Through Relationship PsyCap and Health PsyCap”, Journal of Leadership & Organizational Studies, 20(1), 118-133.
- Maslach, C. ve Jackson S.E. (1986). MBI: Maslach Burnout Inventory: Manual Research Edition (2nd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Mendieta, I. H. ve Rivas, F. C. (2011). “ Burnout, Workplace Support, Job Satisfaction and Life Satisfaction Among Social Workers in Spain: A Structural Equation Model”, *International Social Work*, 56(2), 228-246.
- Özer, P. S., Topaloğlu, T., Özmen, Ö.N.T. (2013). “ Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt. 13, Sayı.4, 437-447.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış (Çeviri Editörü: İnci Erdem)*, Nobel Yayıncılık, İstanbul.
- Seligman, M. E., Steen, T.A., Park, N. ve Peterson, C. (2005). “Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions”, *American Psychologist*, 60(5), 410-421.
- Sobel, M. E. (1982). “Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equations Models”, *Sociological Methodology*, 13, 290 - 312.
- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998). “Social Cognitive Theory and Self Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches”, *Organizational Dynamics*, 26, 62-74.
- Tarcan, M., Hikmet, N., Schooley, B., Top, M., Tarcan, G.Y. (2017). “ An Analysis of the Relationship Between Burnout, Socio-Demographic and Workplace Factors and Job Satisfaction Among Emergency Department Health Professionals”, *Applied Nursing Research*, 34, 40-47.
- Topçu, M. K. ve Ocak, M. (2012). “Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Türkiye ve Bosna-Hersek Sağlık Çalışanları Örneği” *Dokuz Eylül Üniversitesi Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 685-690.
- Tutar, H. (2013). *İşletme ve Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Wiengand, D. M. ve Geller, E. S. (2005). “Connecting positive psychology and organizational behavior management”, *Journal of Organizational Behavior Management*, 24:1-2, 3-25.
- Wright, T. A. (2003). “Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come”, *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşil, S., Yetiş, E. ve Telli, S. (2016). “Psikolojik Sermaye ve Çalışanlar Üzerinde Etkisi: Banka Sektöründe Bir Alan Araştırması”, *International Journal of Academic Value Studies*, 2 (1), 25-40.
- Youssef, C. M. ve Luthans, F. (2007). “Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism and Resilience ”, *Journal of Management*, Vol.33, No.5, 774-800.

## **The Effect of Mediational Role of Positive Psychological Capital Between Job Satisfaction and Burnout Level**

### **Özgür Kökalan**

Istanbul Sabahattin Zaim University  
Faculty of Business and Management  
Sciences, İstanbul, Turkey  
[orcid.org/0000-0003-2372-9198](https://orcid.org/0000-0003-2372-9198)  
[ozgur.kokalan@izu.edu.tr](mailto:ozgur.kokalan@izu.edu.tr),

### **Ümit Şevik**

Sakarya University  
Institute of Social Sciences  
Sakarya, Turkey  
[orcid.org/0000-0002-3543-5923](https://orcid.org/0000-0002-3543-5923)  
[umit.sevik@ogr.sakarya.edu.tr](mailto:umit.sevik@ogr.sakarya.edu.tr)

### **Extensive Summary**

#### **1. Introduction**

This study aims to determine the effect of employees' job satisfaction perceptions on burnout levels and the mediating role of the positive psychological capital between job satisfaction and burnout.

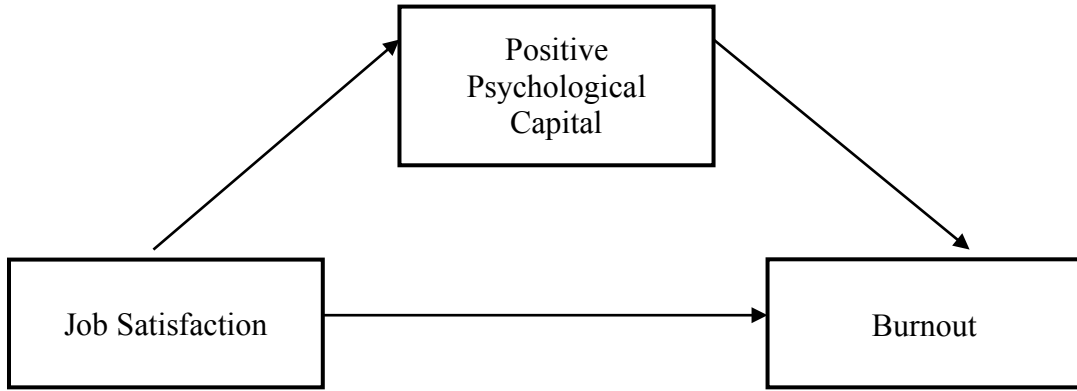
Positive psychology, which arises in response to the negativities of psychology and the behavior and functioning of human behaviors and functions on pathology (Luthans, 2002a), is an important concept in terms of applying positive organizational behavior and its derivative positive psychological capital to human resources in achieving sustainable competitive advantage of organizations. Psychological capital, defined as the positive psychological development of an individual, is (1) to take on the task and achieve the necessary endeavors to achieve difficult tasks (self –efficacy), (2) optimism in terms of being successful now and in the future (optimism), (3) perseverance for goals and new ways to be successful when needed (hope), and (4) when it is overwhelmed by the problems and misfortunes that arise out of it (resilience). (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007).

Job satisfaction is defined as having a positive feeling about the job of the employee after the evaluation about the job characteristics. The belief that employees with high job satisfaction are more productive than those with low job satisfaction are among the basic assumptions accepted by managers (Robbins and Judge, 2012). The concept of burnout caused by long-term job stress is described by Maslach as "the break of the professional meaning of a professional person and his / her job, the fact that he is no longer really interested in the people he serves".

#### **2. Methodology**

Positive psychological capital is a measurable, developable and effectively manageable concept that has positive contributions to business attitudes and work outcomes within organizations. In the literature survey, it was determined that there is a positive relationship between psychological capital and job satisfaction, and negative relationship between burnout and job satisfaction. There is a negative relationship between burnout and job satisfaction. The hypotheses developed within the scope and

purpose of the research are shown in Figure 1, in order to determine the mediating role between the concepts and the positive psychological capital between these concepts.



**Figure 1: Research Model**

*H1: Job satisfaction of employees has a significant effect on positive psychological capital.*

*H2: Positive psychological capital of employees has a significant effect on burnout.*

*H3: Burnout level of employees has a significant effect on job satisfaction.*

*H4: There is mediating effect of positive psychological capital among employees' job satisfaction and burnout levels.*

A total of 582 employees located in Afyonkarahisar and Istanbul were randomly selected by convenience sampling method.

Within the scope of the research, positive psychological capital scale consisting of 24 items used to determine the level of positive psychological capital developed by Luthans et al. (2007), a Maslach burnout scale consisting of 22 items developed by Maslach and Jackson in 1986 to measure burnout, and a Minnesota job satisfaction scale consisting of 20 items to measure job satisfaction were used.

Structural equation model was used in the study. In the statistical analysis phase, Confirmatory factor analysis were performed on three scales used in the research and correlations between variables were determined with AMOS. The last phase of the study, to determine the mediating role of positive psychological capital, the three-step regression method determined by Baron and Kenny (1986) and the Sobel Test were used. Likert scale with 5 was used in all scales included in the scale.

### **3. Findings**

According to analyses results, it was found that there are negative and significant relationship between the job satisfaction level of the employees and their burnout levels ( $\beta = - 0.348$ ,  $p = 0,000$ ), and positive and significant relationship between their positive psychological capital level and their job satisfaction level ( $\beta = 0.546$ ,  $p = 0.000$ ). The relationship between job satisfaction and burnout decreased with the influence of positive psychological capital ( $\beta = - 0.150$ ,  $p = 0.000$ ). According to this result, positive

psychological capital has a partial mediating effect between job satisfaction and burnout. According to the results of the research, H1, H2, H3 and H4 were accepted.

#### **4. Conclusion and Discussion**

Positive psychological capital was positively correlated with job satisfaction and negatively correlated with burnout. The results of this study are in parallel with the results in the literature (Abbas ve Diğ., 2012; Akçay, 2012; Avey ve Diğ., 2007; Erkuş ve Fındıklı, 2013; Luthans ve Diğ., 2007; Luthans ve Diğ., 2008; Topçu ve Ocak, 2012; Youssef ve Luthans, 2007; Aliyev ve Tunç, 2015; Çetin, Şeşen ve Basım, 2013; Laschinger ve Fida, 2014; Topçu ve Ocak, 2012) .

For effective human resource management, adding the psychological capital criteria to the recruitment process will increase the success in procurement. Measuring and developing the psychological capital of employees will play a key role in the success of businesses. Besides, it will be decisive in the matter of positive awareness of the psychological capital that the employee has, and in making bigger works or attempting. Positive psychological capital will not significantly affect the burnout, even if the high employee has problems in job satisfaction. The increase of the level of job satisfaction to the low level of burnout is partially prevented by the positive psychological capital. Positive psychological capital is considered that high employees will not be affected by the problems that they will encounter in operation, they will adapt easily to the changes that will be experienced in the business, they will be a part of the solution rather than the problem within the business and thus the business will benefit more effectively than the existing human capital.

The importance of this study is to identify the effect of the positive psychological capital on the intermediary effect between job satisfaction and burnout and to remove the negative and meaningful relationship between job satisfaction and burnout. In this research, positive psychological capital, a measurable, developable and effectively managed concept, has emerged in terms of human resources literature.