

BÖLÜM 21

Pozitif Örgütsel Davranış Perspektifinden Otel İşletmelerinde Örgütsel Mutluluk

Meliha Sena YILDIRGAN¹Prof. Dr. Orhan BATMAN²

Özet

Bu çalışma, pozitif örgütsel davranış yaklaşımı çerçevesinde örgütsel mutluluk kavramını otel işletmeleri bağlamında ele alan kapsamlı bir literatür derlemesi sunmayı amaçlamaktadır. Son yıllarda turizm ve otelcilik yazınında, çalışanların yalnızca olumsuz psikolojik durumlarına değil, aynı zamanda güçlü yönlerine, psikolojik kaynaklarına ve iyi oluş hallerine odaklanan pozitif yönelimli yaklaşımların giderek önem kazandığı görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel mutluluk, çalışanların iş ortamında psikolojik, duygusal ve sosyal açıdan iyi olma hallerini yansıtan ve örgütsel iklim niteliği taşıyan bütüncül bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmada öncelikle pozitif örgütsel davranış yaklaşımının kuramsal temelleri ve örgütsel mutluluk kavramının kuramsal çerçevesi ele alınmış, ardından örgütsel mutluluğun boyutları, ölçüm yaklaşımları, turizm ve otelcilik alanında yapılan çalışmalar incelenmiştir. Bölüm, mevcut literatürde örgütsel mutluluğun çoğu zaman bireysel iyi oluş ve iş tatmini kavramlarıyla karıştırıldığına dikkat çekmekte ve örgütsel mutluluğun kolektif bir iklim değişkeni olarak ele alınması gerektiğini vurgulayarak gelecekteki çalışmalar için öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Pozitif Örgütsel Davranış, Örgütsel Mutluluk, Otel işletmeleri, Örgütsel İklim, Çalışan İyi Oluşu.

Organisational Happiness in Hotel Businesses from a Positive Organisational Behaviour Perspective

Abstract

This study aims to present a comprehensive literature review examining the concept of organisational happiness within the context of hotel businesses, framed by the positive organisational behaviour approach. In recent years, within tourism and hospitality literature, positive-oriented approaches focusing not only on employees' negative psychological states but also on their strengths, psychological resources, and well-being have gained increasing prominence. In this context, organisational happiness is considered a holistic concept that reflects employees' psychological, emotional, and social well-being in the workplace and constitutes an organisational climate. This study first examines the theoretical foundations of the positive organisational behaviour approach and the conceptual framework of organisational happiness, followed by an examination of the dimensions of organisational happiness, measurement approaches, and studies conducted in the field of tourism and hospitality. The chapter highlights that organisational happiness is often confused with the concepts of individual well-being and job satisfaction in the existing literature and emphasises that organisational happiness should be considered as a collective climate variable, offering suggestions for future studies.

Keywords: Positive Organizational Behavior, Organizational Happiness, Hotel Businesses, Organizational Climate, Employee Well-Being.

¹ Arş. Gör., İstanbul Beykent Üniversitesi,
<https://orcid.org/0000-0003-0996-7616>, senayildirgan@beykent.edu.tr,

² Prof. Dr., Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi,
<https://orcid.org/0000-0001-7186-7064>, obatman@subu.edu.tr,

Giriş

Turizm ve konaklama sektörü, emek-yoğun yapısı ve yüksek düzeyde insan etkileşimine dayalı hizmet üretim süreci nedeniyle çalışanların psikolojik durumlarından doğrudan etkilenen sektörlerin başında gelmektedir (Baum, 2007; Karatepe, 2013). Özellikle otel işletmelerinde hizmet kalitesi, yalnızca fiziksel altyapı ve teknik yeterliliklerle değil; çalışanların duygusal durumları, motivasyonları ve psikolojik iyi oluş düzeyleriyle de yakından ilişkilidir (Bitner vd., 1990; Chi & Gursoy, 2009). Bu nedenle turizm yazınında uzun yıllar boyunca stres, tükenmişlik, duygusal emek ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz örgütsel davranışlara odaklanan çalışmaların ağırlıkta olduğu görülmektedir (Karatepe & Uludağ, 2007). Bu çalışmalar, sektörün yapısal özelliklerinden kaynaklanan psikolojik riskleri görünür kılmakla birlikte, çalışan deneyimini büyük ölçüde sorun odaklı bir çerçeve içinde ele almıştır.

Ancak son yirmi yılda örgüt yazınında yaşanan paradigmatik dönüşümle birlikte, çalışanların yalnızca karşılaştıkları sorunlara ve zayıf yönlerine değil; aynı zamanda güçlü yönlerine, geliştirilebilir psikolojik kapasitelerine ve iyi oluş hâllerine odaklanan pozitif yönelimli yaklaşımlar giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır (Csikszentmihalyi & Seligman, 2000; Luthans, 2002). Pozitif psikoloji akımının örgüt çalışmalarına yansımalarıyla gelişen Pozitif Örgütsel Davranış yaklaşımı, çalışanların umut, iyimserlik, öz-yeterlik ve psikolojik dayanıklılık gibi ölçülebilir ve geliştirilebilir psikolojik kaynaklarına odaklanarak hem bireysel hem de örgütsel performansı artırmayı amaçlayan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır (Luthans vd., 2007; Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

Bu teorik dönüşüm, yalnızca örgütsel davranış literatüründe değil; dijital dönüşüm ve çalışma biçimlerindeki yapısal değişimlerle birlikte çalışanların işe adanmışlığını ve performansını belirleyen psikolojik mekanizmaların yeniden değerlendirilmesini de beraberinde getirmiştir. Nitekim dijital dönüşüm bağlamında yapılan güncel çalışmalar, çalışanların işe adanmışlığının güçlenmesinde öz-yeterlik temelli psikolojik kaynakların kritik rol oynadığını ortaya koymaktadır (Li vd., 2026). Bu bulgular, teknolojik değişimin hızlandığı ve belirsizliğin arttığı çalışma ortamlarında, çalışanların psikolojik iyi oluşunun örgütsel sürdürülebilirlik açısından stratejik bir unsur hâline geldiğine işaret etmektedir.

Bu yaklaşım içerisinde örgütsel mutluluk, çalışanların iş ortamında psikolojik, duygusal ve sosyal açıdan iyi olma hâllerini yansıtan; bireysel bir ruh hâlinden ziyade, örgüt içinde paylaşılan deneyimler, ilişkiler ve uygulamalar aracılığıyla şekillenen kolektif ve iklimsel bir yapı olarak ele alınmaktadır (Warr, 2007; Fisher, 2010). Mutluluk ve öznel iyi oluş yazını, çalışan deneyiminin yalnızca “iş tatmini” ile sınırlandırılmayacağını; daha geniş bir psikolojik ve duygusal deneyim seti üzerinden değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Diener vd., 1999; Fisher, 2010).

Güncel meta-analitik ve sistematik derleme çalışmaları, çalışan iyi oluşunun ve mutluluğunun performans, örgütsel bağlılık, hizmet kalitesi ve işte kalma niyeti gibi birçok kritik örgütsel çıktı ile güçlü biçimde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Erdoğan vd., 2012; Saito vd., 2025; Salazar-Altamirano vd., 2025). Konaklama sektörüne özgü ampirik bulgular ise, çalışanların psikolojik deneyimlerinin müşteri memnuniyeti ve

algılanan hizmet kalitesi üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler yarattığını göstermektedir (Chi & Gursoy, 2009; Schwepker & Dimitriou, 2021).

Bu bağlamda otel işletmelerinde örgütsel mutluluk, yalnızca çalışan refahına ilişkin bir sonuç değişkeni olarak değil, aynı zamanda sürdürülebilir rekabet avantajı yaratılmasında stratejik bir örgütsel kaynak olarak değerlendirilmektedir (Heskett vd., 1994; Karatepe, 2013). Özellikle COVID-19 sonrası dönemde konaklama sektöründe iş gücü devri oranlarının artması, sektörden ayrılma eğilimlerinin güçlenmesi ve nitelikli iş gücünü elde tutma sorunları, çalışan iyi oluşunu ve örgütsel mutluluğu daha da kritik bir araştırma alanı hâline getirmiştir (Liu-Lastres vd., 2023).

Bununla birlikte mevcut literatür incelendiğinde, örgütsel mutluluk kavramının sıklıkla iş tatmini, öznel iyi oluş veya bireysel mutluluk kavramlarıyla kavramsal olarak iç içe kullanıldığı; örgütsel düzeyde kolektif bir iklim değişkeni olarak yeterince netleştirilmediği görülmektedir (Fisher, 2010; Warr, 2011). Oysa örgütsel mutluluk, bireysel duygu durumlarının basit bir toplamı olmayıp; örgütün yönetim anlayışı, liderlik tarzı, insan kaynakları uygulamaları ve çalışma ilişkileri tarafından şekillenen bütüncül ve yapısal bir olgu olarak ele alınmalıdır (Youssef-Morgan & Luthans, 2015; Salazar-Altamirano vd., 2025). Bu kavramsal belirsizlik, özellikle konaklama sektörü gibi insan etkileşiminin yoğun olduğu alanlarda örgütsel mutluluğun teorik olarak yeniden konumlandırılmasını gerekli kılmaktadır.

Bu çerçevede söz konusu kitap bölümü, pozitif örgütsel davranış perspektifinden örgütsel mutluluk kavramını özellikle otel işletmeleri bağlamında ele alarak; kavramsal temellerini, boyutlarını, ölçüm yaklaşımlarını, öncüllerini ve örgütsel sonuçlarını literatür derlemesi temelinde bütüncül bir bakış açısıyla ortaya koymayı amaçlamaktadır.

1. Pozitif Örgütsel Davranış Kavramı ve Kuramsal Temelleri

Pozitif psikoloji akımının iş yaşamına uyarlanmasıyla birlikte örgütlerde Pozitif Örgütsel Davranış (Positive Organizational Behavior, POB) yaklaşımı doğmuştur. Fred Luthans (2002) POB'u, "örgüt çalışanlarının ölçülebilir ve geliştirilebilir olumlu güç ve psikolojik yetkinliklerine odaklanarak, bunların performansı artırmak amacıyla yönetilmesi" biçiminde tanımlamıştır. Bu perspektif, geleneksel örgütsel davranışın çoğunlukla odaklandığı stres, çatışma, tükenmişlik gibi negatif unsurlar yerine; umut, öz-yeterlik, iyimserlik ve dayanıklılık gibi pozitif psikolojik sermaye bileşenlerine yoğunlaşır. Pozitif örgütsel davranış, Pozitif Örgüt Okulu olarak adlandırılan daha makro düzeydeki yaklaşımdan ayrılır; POB daha mikro düzeyde, doğrudan çalışan performansı ile ilişkili ölçülebilir ve geliştirilebilir olumlu davranış ve durumları inceler (Yiyit, 2025).

Pozitif Örgütsel Davranış (Positive Organizational Behavior; POB), örgütsel davranış alanında uzun süre baskın olan "sorun/eksiklik odaklı" yaklaşımın yanında, çalışanların güçlü yönleri ve geliştirilebilir psikolojik kapasiteleri üzerinden performans ve iyi oluşu açıklamayı hedefleyen bir paradigma dönüşümünün parçasıdır. POB'un çıkış noktası, pozitif psikoloji hareketinin "insan işleyişinde iyi olanı" bilimsel olarak inceleme çağrısının örgüt bağlamına taşınmasıyla ilişkilidir (Seligman & Csikszentmihalyi, 2014). Bu dönüşüm, örgüt çalışmalarında olumlu sapma (positive deviance), gelişme/serpilme (flourishing) ve yüksek kaliteli ilişkiler gibi olguları merkezine alan Pozitif Örgütsel Bilim

(Positive Organizational Scholarship; POS) yaklaşımıyla da paralel biçimde ilerlemiştir (Cameron vd., 2003).

POB'un kuramsal temelleri, üç ana hat üzerinde şekillenir:

(1) Pozitif psikoloji ve öznel iyi oluş yaklaşımı: Pozitif psikoloji, bireylerin iyi oluşunu; olumlu duygulanım, yaşam doyumu ve işlevsel psikolojik kaynaklar üzerinden açıklayan bir çerçeve sunar (Seligman & Csikszentmihalyi, 2014). Bu çerçeve, örgüt bağlamında "işyeri mutluluğu/iyi oluşu" ve olumlu deneyimlerin üretken çıktılarla ilişkisi tartışmalarına zemin oluşturur.

(2) Pozitif Örgütsel Bilim (POS): POS yaklaşımı, örgütlerde istisnai olumlu performansın, erdemlerin, şefkatin, güvenin ve yüksek kaliteli ilişkilerin nasıl ortaya çıktığını inceler (Cameron vd., 2003).

(3) Psikolojik Sermaye (PsyCap) ve kaynak temelli açıklamalar: POB'un en çok ampirikleşen ayağı, "psikolojik sermaye" kavramı üzerinden gelişmiştir. PsyCap; umut, öz-yeterlik, dayanıklılık ve iyimserlik bileşenlerinden oluşan, ölçülebilen ve geliştirilebilen pozitif bir psikolojik gelişim durumudur (Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

2.1. Pozitif Psikoloji ve Örgütlere Yansıması

Pozitif psikoloji, psikoloji disiplininde geleneksel olarak patoloji ve eksikliklere odaklanmanın ötesine geçerek, bireylerin güçlü yönlerini, erdemlerini ve iyi oluş hâllerini sistematik biçimde inceleyen bir yaklaşım olarak tanımlanır (Csikszentmihalyi & Seligman, 2000). Bu yaklaşımın temel hedefi, insanların yalnızca "neyin yanlış gittiğini" değil, "neyin doğru gittiğini" ve bireylerin gelişme, çiçek açma (flourishing) potansiyelini anlamaktır. Bu çerçeve, örgütlerde çalışanların psikolojik refahını, duygusal deneyimlerini ve iş yaşamı kalitesini daha geniş bir perspektiften değerlendirmeye imkân tanımıştır.

Pozitif psikolojinin örgütlere yansıması, çalışanların yalnızca olumsuz psikolojik deneyimlerine değil, aynı zamanda güçlü psikolojik kaynaklarına odaklanan bir araştırma hattı yaratmıştır. Bu alanda yapılan son çalışmalar, pozitif psikolojinin örgüt bağlamına uyarlanmasının; çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Örneğin pozitif örgütsel psikoloji uygulamalarının, çalışanların duygusal zekâsını, dayanıklılığını ve iş yerindeki psikolojik stabilitesini artırdığı gösterilmiştir (Saleh, 2025).

Güncel literatürde, pozitif psikolojinin örgüt bağlamında sadece bireysel psikolojik kaynaklarla sınırlı kalmayıp; aynı zamanda örgütsel yapılar ve uygulamalarla etkileşim içinde olduğu da vurgulanmaktadır. Örneğin pozitif örgütsel psikoloji 2.0 yaklaşımı, pozitif psikolojiyi "kanıta dayalı", "veri odaklı" ve "insan merkezli" bir bakış açısıyla örgüt kültürü, liderlik ve takım dinamikleri gibi makro boyutlara entegre etmeyi hedefler (Lorenz & Kortsch, 2025). Bu bağlamda, pozitif psikoloji birey düzeyindeki iyi oluşu açıklayan bir bilimsel çerçeve olmanın ötesinde, örgütlerin çalışan deneyimini, motivasyonunu, psikolojik sermaye düzeyini ve genel refahını artırmaya yönelik

stratejiler geliştirebilecekleri güçlü bir teorik ve uygulamalı alan sunmaktadır. Hem bireysel hem de örgütsel çıktılara odaklanan bu yaklaşım, modern örgütlerde çalışanların güçlü yönlerini tanıma, psikolojik kaynakları geliştirme ve iyi oluş temelli yönetim modelleri oluşturma gibi pratik uygulamaları mümkün kılmaktadır.

2.2. Pozitif Örgütsel Davranışın Temel Bileşenleri

Pozitif Örgütsel Davranış (Positive Organizational Behavior – POB), çalışanların yalnızca kişilik özelliklerine ya da sabit bireysel farklılıklara değil; ölçülebilir, geliştirilebilir ve örgütsel performansla ilişkili pozitif psikolojik kapasitelerine odaklanan bir yaklaşımdır (Luthans, 2002). POB'un temel bileşenleri, pozitif psikoloji temelli kavramların örgüt bağlamına uyarlanmasıyla şekillenmiş ve özellikle psikolojik sermaye, işe adanmışlık, dayanıklılık ve iyi oluş gibi yapılar etrafında bütünleşmiştir (Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

- Psikolojik sermaye (*PsyCap*)

POB literatürünün merkezinde yer alan ve en güçlü ampirik kanıta sahip bileşenlerden biridir. *PsyCap*; umut (hope), öz-yeterlik (self-efficacy), dayanıklılık (resilience) ve iyimserlik (optimism) olmak üzere dört pozitif psikolojik kaynaktan oluşan bütüncül bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2007). Bu bileşenlerin ortak özelliği, kişilik özelliklerinden farklı olarak durumsal (state-like) olmaları ve örgütsel müdahaleler yoluyla geliştirilebilmeleridir (Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

Meta-analitik çalışmalar, psikolojik sermayenin iş tatmini, işe adanmışlık, örgütsel bağlılık ve performans ile pozitif; tükenmişlik, stres ve işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkiler sergilediğini ortaya koymaktadır (Avey vd., 2011). Özellikle hizmet sektöründe *PsyCap*'in, çalışan iyi oluşu ile hizmet performansı arasındaki ilişkide kritik bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Badran & Youssef-Morgan, 2015; Karatepe & Karadas, 2015).

- Umut

Umut, bireyin hedeflerine ulaşabilmek için alternatif yollar geliştirebilme ve bu yolları kullanma konusunda motivasyon sürdürebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Snyder, 2002). Örgütsel bağlamda umut, çalışanların belirsizlik ve zorluklar karşısında çözüm odaklı davranmalarını destekleyen temel bir POB bileşeni olarak ele alınmaktadır. Araştırmalar, umut düzeyi yüksek çalışanların daha yüksek iş performansı ve psikolojik iyi oluş sergilediklerini göstermektedir (Peterson vd., 2011; Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

- Öz-Yeterlik (*Self-Efficacy*)

Öz yeterlik, iş ve örgütsel bağlamda çalışanların "işle ilgili hedeflere ulaşmak ve görevleri başarılı şekilde yerine getirmek için gerekli eylemleri planlayıp yürütme kapasitesine ilişkin inançları" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu inanç, bireylerin kendi yeteneklerini, kaynaklarını ve bu eylemleri etkin şekilde organize edebilme becerilerini kapsar (Campos & Bascur, 2025). POB çerçevesinde öz-yeterlik, çalışanların çaba düzeylerini, hedeflere bağlılıklarını ve zorluklar karşısındaki dirençlerini artıran önemli bir psikolojik kaynaktır.

Grande (2026) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da yapısal eşitlik modeli bulguları öz-yeterliğin işe adanmışlığı doğrudan ve pozitif yönde etkileyebildiğini göstermektedir.

2. Örgütsel Mutluluk Kavramı

Örgütsel mutluluk, çalışanların iş ortamında yaşadıkları duygusal, bilişsel ve sosyal deneyimlerin bütüncül bir yansıması olarak ele alınan çok boyutlu bir kavramdır. Bu kavram, bireyin yalnızca anlık duygu durumunu değil; işine, çalışma ilişkilerine ve örgütsel bağlama yönelik süreklilik arz eden bir iyi oluş hâlini ifade etmektedir (Fisher, 2010). Örgütsel mutluluk, bu yönüyle bireysel mutluluk veya iş tatmini kavramlarından ayrılarak, örgütsel uygulamalar ve ilişkiler tarafından şekillenen daha geniş bir çerçeveye sunmaktadır.

Pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış literatüründeki gelişmelerle birlikte örgütsel mutluluk, çalışanların yalnızca stres, tükenmişlik veya doyumsuzluk gibi olumsuz deneyimlerinin karşıtı olarak değil; pozitif duygular, anlam, ilişkiler ve katılım gibi unsurların bir bileşimi olarak kavramsallaştırılmaya başlanmıştır (Seligman, 2011; Fisher, 2010). Bu yaklaşım, mutluluğu yalnızca bireysel bir ruh hâli olarak değil, örgütsel bağlamda sürdürülebilir performans ve çalışan refahının temel bileşenlerinden biri olarak değerlendirmektedir.

Örgütsel mutluluğun kavramsal çerçevesini sistematik biçimde ele alan çalışmalardan biri Fisher (2010) tarafından geliştirilmiştir. Fisher'a göre işte mutluluk; iş tatmini, işe adanmışlık ve işle ilgili pozitif duygulanım olmak üzere birden fazla bileşeni içeren çok katmanlı bir yapıdır. Bu bakış açısı, örgütsel mutluluğun yalnızca bireyin işinden memnun olup olmamasıyla sınırlı olmadığını, aynı zamanda işle kurulan duygusal ve psikolojik bağın niteliğini de kapsadığını göstermektedir. Daha ileriki çalışmalarda örgütsel mutluluk, örgüt içinde paylaşılan deneyimler ve ilişkiler doğrultusunda şekillenen kolektif bir iklim olarak ele alınmaktadır. Örneğin Salas-Vallina ve diğerleri (2017), örgütsel mutluluğu; çalışanların pozitif duygular yaşadığı, anlamlı iş deneyimlediği ve destekleyici ilişkiler kurabildiği bir örgütsel ortamın sonucu olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Silva Munar & Muñoz (2020), örgütsel mutluluğun bireysel psikolojik durumların toplamından ibaret olmadığını; örgütsel uygulamalar, liderlik tarzı ve çalışma ilişkileri tarafından şekillenen çok boyutlu bir yapı olduğunu vurgulamaktadır.

3.1. Örgütsel Mutluluğun Boyutları

3.1.1. Olumlu Duygular

Olumlu duygular, çalışanların iş sırasında deneyimledikleri sevinç, keyif, memnuniyet, coşku ve ilgi gibi pozitif duygusal durumları ifade etmektedir. Pozitif psikoloji literatüründe olumlu duygular, mutluluğun temel bileşenlerinden biri olarak kabul edilmekte ve bireylerin bilişsel esnekliklerini, yaratıcılıklarını ve sosyal ilişkilerini güçlendirdiği vurgulanmaktadır (Fredrickson, 2001). İş bağlamında olumlu duygular, çalışanların işlerinden aldıkları haz ve iş ortamına yönelik pozitif değerlendirmeleriyle ilişkilidir.

Örgütsel davranış yazınında, çalışanların işte yaşadıkları olumlu duyguların örgütsel mutluluğun merkezinde yer aldığı ve bu duyguların iş tatmini, işe adanmışlık ve

performans gibi çıktılarla güçlü biçimde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Fisher, 2010; Warr, 2011). Bu nedenle olumlu duygular, örgütsel mutluluğun duygusal temelini oluşturan birinci boyut olarak değerlendirilmektedir.

3.1.2. Olumsuz Duygular

Örgütsel mutluluk, yalnızca olumlu duyguların varlığıyla değil, aynı zamanda olumsuz duyguların düşük düzeyde deneyimlenmesi ile de ilişkilidir. Stres, kaygı, öfke, hayal kırıklığı ve tükenmişlik gibi olumsuz duygular, çalışanların psikolojik iyi oluşunu zayıflatan ve mutluluk düzeyini düşüren önemli faktörlerdir (Warr, 2007).

Öznel iyi oluş yaklaşımına göre mutluluk, pozitif duyguların yüksekliği ile birlikte negatif duyguların görece düşük düzeyde yaşanmasını gerektirmektedir (Diener vd., 1999). İş ortamında sürekli ve yoğun biçimde yaşanan olumsuz duygular, örgütsel mutluluğun sürdürülebilirliğini zayıflatmakta ve çalışanların işten uzaklaşmasına yol açabilmektedir (Fisher, 2010). Bu nedenle örgütsel mutluluk, olumsuz duyguların tamamen yokluğu değil; yönetilebilir ve dengelenebilir düzeyde olmasıyla ilişkilendirilmektedir.

3.1.3. Potansiyeli Gerçekleştirme

Örgütsel mutluluğun üçüncü boyutu, bireyin iş ortamında potansiyelini gerçekleştirebilmesi ve kendini geliştirebilmesi ile ilgilidir. Bu boyut, yalnızca duygusal deneyimleri değil; bireyin işte anlam bulması, yeteneklerini kullanabilmesi ve kişisel gelişim yaşayabilmesini kapsamaktadır. Bu yaklaşım, mutluluğu yalnızca “iyi hissetme” değil, aynı zamanda iyi işleyiş (eudaimonic well-being) olarak ele alan kuramsal çerçeveye dayanmaktadır (Ryan & Deci, 2001).

İş bağlamında potansiyeli gerçekleştirme; çalışanın yetkinliklerini kullanabilmesi, özerklik hissi yaşaması ve işinin kişisel değerleriyle uyumlu olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Warr, 2007). Bu boyut, örgütsel mutluluğun daha derin ve sürdürülebilir yönünü temsil etmekte; kısa vadeli duygusal hazdan ziyade uzun vadeli psikolojik tatmin ve gelişimi ifade etmektedir (Fisher, 2010).

3.2. Örgütsel Mutluluğun Ölçümü

Örgütsel mutluluk olgusunu ölçmek üzere son yıllarda çeşitli ölçek ve anketler geliştirilmiştir. Bu ölçüm araçları genellikle mutluluğun birden çok boyutunu kapsayacak şekilde tasarlanmıştır ve çalışanların öznel değerlendirmelerine dayanmaktadır. Aşağıda literatürde yaygın kullanılan bazı ölçek örnekleri ve özellikleri sunulmuştur (Tablo 1).

Tablo 1. Örgütsel Mutluluğu Ölçmeye Yönelik Bazı Ölçekler ve Boyutları

Ölçek (Kaynak)	Boyutlar / İçerik	Geliştirildiği Bağlam
İş Yerinde Mutluluk Ölçeği (Paschoal & Tamayo, 2008) (<i>Well-Being at Work Scale</i>)	3 boyut: Olumlu duygular (iş sırasında hissedilen pozitif duygular), Olumsuz duygular (işte hissedilen negatif duygular, ters puanlanır) ve Kişisel gerçekleştirim (işte potansiyelini gerçekleştirme, anlam ve başarı hissi). Toplam 30 madde; üç boyut toplam varyansın ~%57'sini açıklamıştır.	Brezilya (Portekizce geliştirilmiş; çeşitli sektörlerden çalışanlar). Daha sonra İngilizce'ye uyarlanmış ve ABD örnekleminde gerçekleştirilmiştir.
Okul Örgütsel Mutluluk Ölçeği (Bulut, 2015)	5 boyut: Yönetim süreçleri (yönetime katılım, şeffaflık vb.), Mesleki tutum (öğretmenlik mesleğine yönelik tutumlar), İletişim(okul içi iletişim ve etkileşim), Adanmışlık (işe ve okula bağlılık, aidiyet) ve Ekonomik koşullar (özlük hakları ve ücret tatmini). Muhtemelen Likert tipi sorularla öğretmenlerin mutluluk düzeyi bu boyutlar üzerinden değerlendirilmiştir.	Türkiye (Eğitim sektörü – okullarda öğretmenler üzerinde geliştirilmiş bir ölçek).
İşyerinde Mutluluk Ölçeği (Dutschke vd., 2015/2024) (<i>Happiness at Work Scale</i>)	2 kısımlı ölçek: İlk kısım örgütsel mutluluk düzeyini ölçen 38 ifade (çalışanın iş yerindeki genel mutluluk seviyesini belirler). İkinci kısım mutluluğa etki eden unsurları ölçen 26 ifade – alt boyutlar: İşyerindeki ilişkiler, Takdir ve saygı görme, Sürekli öğrenme, Kişisel gelişim, Sürdürülebilirlik ve iş-aile dengesi, Liderlik. Bu kısım, çalışanın işte nelerle mutlu olduğunu ölçmektedir.	Portekizce orijinali geliştirilmiş, farklı sektörlerden çalışanlarla denenmiştir. Sonraki çalışmalar İspanya, Şili, Kolombiya gibi ülkelerde yükseköğretim kurumları ve şirket çalışanlarında da uygulanmıştır.

(Kaynaklar: Araştırmacı tarafından literatür taraması sonucu oluşturulmuştur)

Yukarıdaki ölçekler, mutluluğun duygusal yönünü (olumlu/olumsuz duygular), bilişsel yönünü (genel memnuniyet, tatmin) ve işle ilgili anlam/kişisel gelişim boyutunu farklı kombinasyonlarla kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. Paschoal & Tamayo (2008) ölçeği, duygu durumu ve kendini gerçekleştirmeyi ayrı boyutlar olarak ele almasıyla öncül çalışmalardan biridir. Bu ölçeğin İngilizce uyarlaması da benzer üç faktörlü yapıyı doğrulamıştır.

Bulut (2015) tarafından eğitim sektörüne özgü geliştirilen ölçek ise işin örgütsel ve çevresel yönlerine (yönetim, iletişim, ekonomik koşullar vb.) ağırlık vererek, çalışan mutluluğunu kurumdaki uygulamalar bağlamında ölçmeyi amaçlamıştır. Dutschke ve diğerlerinin geliştirdiği “İş yerinde mutluluk” ölçeği ise kapsamlı bir içerik analiziyle belirlenen mutluluk belirleyicilerini de ölçüme katan çift bölümlü yenilikçi bir yaklaşımdır. Bu sayede hem çalışanın mevcut mutluluk düzeyi hem de mutluluğa en çok katkı yapan faktörler aynı anda değerlendirilebilmektedir.

3. Turizm ve Otelcilik Alanında Yapılan Çalışmaların Değerlendirilmesi

Son yıllarda turizm ve otelcilik alanında çalışan iyi oluşu, mutluluk ve psikolojik refah konularını ele alan araştırmaların sayısında anlamlı bir artış gözlenmektedir. Özellikle hizmet odaklı ve yoğun insan-etkileşimi gerektiren bu sektörlerde çalışanların psikolojik durumlarının örgütsel çıktılarla ilişkisi, hem araştırmacıların hem de uygulayıcıların ilgisini çekmektedir (Saito vd., 2025).

3.1. Çalışan İyi Oluşu ve Refah Literatürü

Güncel sistematik incelemeler, konaklama ve turizm çalışanlarının well-being (iyi oluş) düzeylerine odaklanmış; alanın bireysel, grup ve örgütsel düzeydeki kaynaklar, stres faktörleri ve uygulamalar üzerinden incelendiğini göstermiştir. Saito ve diğerlerinin (2025) çalışmasında turizm sektöründeki 122 çalışma analiz edilerek, iyi oluş ile ilgili teorik perspektiflerin çeşitlendiği ve disiplinler arası bakış açılarıyla ele alındığı

vurgulanmıştır. Benzer şekilde, turizm ve konaklama sektöründe çalışanların psikolojik iyi oluşu üzerine yapılan bir başka sistematik derleme, çalışan refahı konusundaki çalışmaları kapsamlı biçimde incelemiş ve sektörün iş-yaşam dengesi, örgütsel destek ve iyi oluş arasındaki ilişkilere özel vurgu yapmıştır (Nafees vd., 2024).

Bu tür derlemelerde ortaya konan bulgular, çalışanların iyi oluş düzeylerinin yalnızca bireysel psikolojik faktörlerle değil, aynı zamanda örgütsel kaynaklar, sosyal destek, liderlik uygulamaları ve iş-yaşam dengesi gibi örgütsel özelliklerle güçlü biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir.

3.2. Turizm İşletmelerinde Çalışan Mutluluğu ve İş Tatmini

Turizm ve otelcilik yazınında çalışan mutluluğu çoğu zaman iş tatmini ile birlikte ele alınmakta; özellikle otel işletmelerinde iş tatmininin çalışanların performansı, bağlılığı ve işten ayrılma niyeti gibi sonuçlar üzerinde belirleyici olduğu gösterilmiştir (Bayram, 2025).

Ayrıca çalışanların iş tatmini ve psikolojik iyi oluşu üzerine yapılan çalışmalar, psikolojik güçlendirme, temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ve iş anlamı gibi motivasyonel süreçlerin bu ilişkilerde önemli rol oynadığını göstermektedir (Ergün vd., 2025).

Turizm sektöründe çalışanların mutluluk düzeylerini sosyo-demografik özelliklere göre inceleyen araştırmalar da vardır; örneğin otel çalışanlarında eğitim, görev ve ücret gibi değişkenlerin mutluluk düzeyi üzerinde anlamlı etkiler yarattığı tespit edilmiştir (Toker & Kalıpcı, 2021).

3.3. Örgütsel Uygulamalar ve İyi Oluş İlişkisi

Konaklama işletmelerine özgü ampirik çalışmalar, örgütsel faktörlerin çalışan iyi oluşu üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Örneğin, Çin’de yapılan bir araştırma, örgütsel kültür, kurumsal sosyal sorumluluk (CSR), iş-yaşam dengesi ve yüksek performanslı iş sistemleri gibi örgütsel uygulamaların çalışan iyi oluşu ve iş tatmini üzerinde önemli etkiler yarattığını ortaya koymuştur; bu çalışmada iş tatmininin iyi oluş ile kısmi aracılık ilişkisi tespit edilmiştir (Shuixiang & Keat, 2025).

Bir diğer güncel çalışma otel sektöründe çalışan katılımını artırmak üzere tasarlanmış wellness programlarının etkinliğini incelemiş; programların çalışan bağlılığı (engagement) üzerindeki olumlu etkisinin yanında CSR algısının da bu ilişkiyi güçlendirdiğini göstermiştir (Yu vd., 2024).

3.4. Eğilimler ve Literatürdeki Boşluklar

Sektörde yapılan çalışmaların ortak bir eğilimi, psikolojik iyi oluş (well-being) ve iş tatmini/bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi yönündedir. Bununla birlikte, çalışan mutluluğuna doğrudan odaklanan sistematik çalışmalar görece yenidir ve bu alanda daha fazla ampirik veri ihtiyacı bulunmaktadır (Nafees vd., 2024; Saito vd., 2025).

Literatürde dikkat çeken bir diğer önemli eğilim, turizm ve otelcilik alanında çalışan mutluluğu ve iyi oluşunun çoğunlukla sonuç değişkeni olarak ele alınmasıdır. Birçok çalışma, mutluluk veya iyi oluşu performans, işten ayrılma niyeti ve hizmet kalitesi gibi çıktılarla ilişkilendirmekte; ancak mutluluğun örgütsel süreçler içinde nasıl üretildiğine

dair mekanizmaları sınırlı ölçüde açıklamaktadır (Fisher, 2010; Saito vd., 2025). Bu durum, örgütsel mutluluğun yalnızca bireysel psikolojik durumların bir yansıması olarak görülmesine ve örgütsel düzeyde bir iklim değişkeni olarak yeterince kavramsallaştırılmamasına yol açmaktadır. Oysa pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel bilim literatürü, mutluluğun liderlik, insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel kültür gibi yapısal unsurlarla birlikte ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Cameron vd., 2003; Salas-Vallina vd., 2017).

Bir diğer önemli boşluk, turizm ve otelcilik yazınında hedonik (olumlu/olumsuz duygular) ve eudaimonik (potansiyeli gerçekleştirme, anlam, gelişim) mutluluk boyutlarının çoğu zaman ayrıştırılmamasıdır. Mevcut çalışmaların önemli bir kısmı, mutluluğu yalnızca iş tatmini veya pozitif duygulanım üzerinden ölçmekte; potansiyeli gerçekleştirme, kişisel gelişim ve anlam gibi derin mutluluk boyutlarını ihmal etmektedir (Ryan & Deci, 2001; Warr, 2007). Bu durum, özellikle emek-yoğun ve yüksek duygusal emek gerektiren otel işletmelerinde çalışanların uzun vadeli psikolojik sürdürülebilirliğini açıklamada yetersiz kalmaktadır. Güncel sistematik derlemeler, bu ayrımın netleştirilmesinin hem kuramsal açıklayıcılığı artıracığını hem de örgütsel müdahalelere daha sağlam bir zemin sunacağını belirtmektedir (Nafees vd., 2024; Saito vd., 2025).

4. Sonuç ve Öneriler

Bu kitap bölümü, pozitif örgütsel davranış perspektifinden hareketle örgütsel mutluluk kavramını otel işletmeleri bağlamında ele almış ve mevcut literatürü bütüncül bir çerçevede değerlendirmiştir. Yapılan derleme, turizm ve otelcilik alanında çalışan deneyimine yönelik ilginin giderek arttığını; ancak örgütsel mutluluğun çoğu çalışmada iş tatmini, iyi oluş veya işe adanmışlık gibi kavramlarla örtük biçimde ele alındığını ortaya koymaktadır. Bu durum, örgütsel mutluluğun kavramsal sınırlarının netleşmesini güçleştirmekte ve alan yazında kuramsal bir dağınıklığa yol açmaktadır.

Literatürden elde edilen bulgular, örgütsel mutluluğun yalnızca çalışanların olumlu duygular yaşamasıyla açıklanamayacağını; aynı zamanda olumsuz duyguların yönetilebilir düzeyde tutulması ve çalışanların potansiyellerini gerçekleştirebilecekleri bir örgütsel ortamın sağlanması gerektiğini göstermektedir. Bu çerçevede örgütsel mutluluk, hedonik (olumlu/olumsuz duygular) ve eudaimonik (potansiyeli gerçekleştirme, anlam, gelişim) boyutları birlikte içeren çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Özellikle otel işletmeleri gibi emek-yoğun ve yüksek duygusal etkileşim gerektiren sektörlerde, bu boyutların birlikte ele alınması çalışan refahının sürdürülebilirliği açısından kritik önem taşımaktadır.

Turizm ve otelcilik alanındaki çalışmaların değerlendirilmesi, örgütsel mutluluğun büyük ölçüde bireysel düzeyde incelendiğini; buna karşın örgütsel uygulamalar, liderlik yaklaşımları ve insan kaynakları sistemleriyle ilişkisini ortaya koyan bütüncül modellerin sınırlı kaldığını göstermektedir. Oysa bulgular, örgütsel mutluluğun bireysel bir duygu durumundan ziyade, örgütsel iklim ve yönetim anlayışı tarafından şekillenen kolektif bir çıktı olduğunu ortaya koymaktadır.

Sektöre Yönelik Öneriler

- Otel işletmeleri, çalışan mutluluğunu yalnızca ücret ve özlük haklarıyla sınırlı bir konu olarak ele almak yerine; olumlu duyguları destekleyen, olumsuz duyguları azaltan ve çalışanların gelişimini teşvik eden bütüncül insan kaynakları politikaları geliştirmelidir.
- Yönetime katılım, şeffaflık, destekleyici liderlik ve adil uygulamalar, örgütsel mutluluğun örgütsel iklim düzeyinde güçlenmesine katkı sağlayacaktır.
- Örgütsel mutluluğun düzenli olarak ölçülmesi ve izlenmesi, yöneticilere çalışan deneyimine ilişkin erken uyarı sinyalleri sağlayarak önleyici politika geliştirilmesine katkı sunacaktır.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

- Turizm ve otelcilik alanında örgütsel mutluluğu doğrudan kavramsallaştıran ve ölçen ampirik çalışmaların artırılması gerekmektedir.
- Örgütsel mutluluğun yalnızca bireysel düzeyde değil, **örgütsel ve kolektif bir iklim değişkeni** olarak modellenmesi önerilmektedir. Bu kapsamda çok düzeyli araştırma tasarımları kullanılarak, bireysel psikolojik kaynaklar ile örgütsel uygulamalar (liderlik, insan kaynakları politikaları, örgüt kültürü) arasındaki etkileşimlerin test edilmesi, literatürdeki önemli bir boşluğu dolduracaktır.

KAYNAKÇA

- 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(2), 127–152.
- Badran, M. A., & Youssef-Morgan, C. M. (2015). Psychological capital and job satisfaction in Egypt. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 354–370.
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28(6), 1383–1399.
- Bayram, G. E. (2025). Turizm sektöründe çalışan motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık: Bibliyometrik bir analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 828–843.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71–84.
- Bulut, A. (2015). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluk algılarının incelenmesi: Bir norm çalışması* (Doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Cameron, K., & Dutton, J. (Eds.). (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

- Campos, M. L., & Bascur, A. (2025). Collective efficacy, self-efficacy, and socio-occupational wellbeing: A quasi-experimental study on an intervention based on the development of collective competences in a blended-learning context. *Frontiers in Psychology, 16*, 1462937.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management, 28*(2), 245–253.
- Csikszentmihalyi, M., & Seligman, M. (2000). Positive psychology. *American psychologist, 55*(1), 5-14.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin, 125*(2), 276–302.
- Dutschke, G., Dias, Á., Guillen-Gestoso, C., & Sánchez-Sevilla, S. (2024). Factors contributing for organisational happiness: Content, exploratory and confirmatory factorial analysis. *European Journal of International Management, 22*(3), 376–406.
- Dutschke, G., Gomes, J. C., Combadao, J., Jacobsohn, L., & Caldeira, C. (2015). Developing a scale measuring organizational happiness: Content analysis and exploratory factorial analysis. In *Felicidad y comunicación: luces y sombras: Actas del Congreso* (pp. 107–117). Sevilla: Universidad Loyola Andalucía.
- Erdoğan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management, 38*(4), 1038–1083.
- Ergün, Z., Ateş, Ö., Bayram, G. E., & Kınay, G. A. (2025). Turizm araştırmalarında iş tatmini üzerine 2014–2024 yılları arasında yapılmış lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizi. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 9*(2), 79–103.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews, 12*(4), 384–412.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*(3), 218–226.
- Grande, R. A. N. (2026). Nurses' authentic leadership, organizational culture, self-efficacy, and work engagement: A structural equation modeling analysis. *Worldviews on Evidence-Based Nursing, 23*(1), e70118.
- Heskett, J. L., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review, 72*(2), 164–174.
- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management, 26*(3), 645–665.

- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management, 32*, 132–140.
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27*(6), 1254–1278.
- Liu-Lastres, B., Huang, W. J., & Bao, H. (2023). Exploring hospitality workers' career choices in the wake of COVID-19: Insights from a phenomenological inquiry. *International Journal of Hospitality Management, 111*, 103485.
- Li, J., Wang, Y., & Han, J. (2026). A study on the relationship between digital leadership, digital self-efficacy, and work engagement: The moderating role of technostress. *Frontiers in Psychology*.
- Lorenz, T., & Kortsch, T. (2025). Evidence-based, data-driven, human-centered—New perspectives of positive psychology in the workplace. *Gruppe. Interaktion. Organisation, 56*(2), 199–202.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives, 16*(1), 57–72.
- Luthans, F., & Peterson, S. (2024). Introduction and summary to special issue on positive organizational behavior (POB) and psychological capital (PsyCap). *Organizational Dynamics, 53*(4), 101079.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. *Positive Organizational Behavior, 1*(2), 9–24.
- Nafees, S., Sujood, & Hamid, S. (2024). Unlocking employee well-being in tourism and hospitality: A systematic literature review. *Journal of Tourism, Sustainability and Well-being, 12*(2), 111–129.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construction and validation of the work well-being scale. *Avaliação Psicológica, 7*(1), 11–22.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology, 64*(2), 427–450.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 141–166.
- Saito, H., Brozović, D., & Baum, T. (2025). Well-being of hospitality employees: A systematic literature review. *International Journal of Hospitality Management, 124*, 103914.

- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernandez, R. (2017). Happiness at work and organisational citizenship behaviour: Is organisational learning a missing link? *International Journal of Manpower*, 38(3), 470–488.
- Salazar-Altamirano, M. A., Galván Vela, E., Ravina-Ripoll, R., & Sánchez-Limón, M. L. (2025). Happiness management and workplace well-being: Evolution, key insights, and future directions. A systematic review.
- Saleh, S. A. F. M. (2025). Applying positive organizational psychology to foster a positive environment at the workplace. *Journal of Sustainable Development in Social and Environmental Sciences*, 4(1), 177–189.
- Schwepker, C. H., Jr., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102860.
- Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. In M. Csikszentmihalyi (Ed.), *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 279–298). Dordrecht: Springer.
- Shuixiang, T., & Keat, O. B. (2025). Organizational Factors Affecting Employee Well-Being Mediated by Job Satisfaction in Hotel Industry in Nanning, China. *Advances in Consumer Research*, 2(5).
- Silva Munar, J. L., De Juana-Espinosa, S., Martínez-Buelvas, L., Vecchiola Abarca, Y., & Orellana Tirado, J. (2020). Organizational happiness dimensions as a contribution to sustainable development goals. *Sustainability*, 12(24), 10502.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–275.
- Toker, B., & Kalıpçı, M. B. (2021). Çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin mutluluğa etkisi: Antalya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 2002–2016.
- Warr, P. (2007). Searching for happiness at work. *The Psychologist*.
- Warr, P. (2011). *Work, happiness, and unhappiness*. New York, NY: Psychology Press.
- Yiyit, T. (2025). Pozitif örgütsel davranış çalışmaları ve pozitif örgütsel davranışla ilgili kavramların Türk alanyazınındaki yeri. *Dumlupınar Üniversitesi İİBF Dergisi*, (15), 84–93.
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress & Health*, 31(3), 180–188.
- Yu, H., Zhang, T., & Zhang, P. (2024). Boosting engagement: Effects of wellness programs in hospitality workplaces. *Administrative Sciences*, 14(11), 271.